

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

207
162

**LA AUDITORIA OPERACIONAL DE
VENTAS EN UNA EMPRESA TEXTIL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A

JUDITH ROSALVA RAMIREZ MENDOZA

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

C. P. FRANCISCO TORRES GUILLEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pag.
ANTECEDENTES	VI
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
TEORIA GENERAL DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	3
A). CONCEPTO Y DEFINICIONES	4
B). OBJETIVOS	5
C). TECNICAS	7
CAPITULO II	
TIPOS DE AUDITORIA	12
A). AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
B). AUDITORIA OPERATIVA	
C). AUDITORIA OPERACIONAL	
D). AUDITORIA INTERNA	
CAPITULO III	
PLANEACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	21
A). OBJETIVOS DE LA PLANEACION	23
B). ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA PLANEACION	24
CAPITULO IV	
ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO	26
A). IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	27

B).	CONCEPTO	27
C).	OBJETIVOS	28
D).	METODOS PARA EVALUARLO	29

CAPITULO V

	METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	36
A).	FAMILIARIZACION	36
B).	VISITA A LA PLANTA	37
C).	ANALISIS FINANCIERO	38
D).	ENTREVISTAS	38
E).	OBTENCION DE DATOS CONCRETOS SOBRE AREAS DE MAYOR INTERES	39
F).	EXAMEN DE DATOS Y HECHOS INVESTIGADOS	39
G).	DISCUSION DE LAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	39
H).	INFORME	40

CAPITULO VI

	CASO PRACTICO	42
--	---------------------	----

ANTECEDENTES

Debido al desarrollo de las empresas en los últimos -- años, ha habido grandes cambios en la administración de los mismos (creación de otras empresas o consorcios) lo cual ha hecho más complicado el control de sus operaciones.

En los últimos años en México se empezó a escuchar el término de auditoría operacional, el cual fué investigado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y el Instituto de Auditoría Interna.

En la actualidad y en nuestro país, la auditoría operacional es llevada a cabo principalmente por auditores externos (Contador Público Independiente) y Auditores Internos que en su mayoría también son Contadores Públicos. En el caso de estos últimos, se ha notado una tendencia tratando de objetar y sobre todo de diferenciar en su origen la auditoría interna de la operación.

Anteriormente era afán del empresario el poder resolver con la mayor eficiencia los problemas que representa el ambiente empresarial y estar en posibilidades de lograr objetivos que permitieran en conjunto formar el esquema general que pretende cumplir toda la empresa.

Debido al auge tecnológico que gradualmente se ha incrementado, ha provocado un desarrollo en las actividades industriales y comerciales, motivando esto una mayor complejidad en el campo de los negocios al verse incrementado sus posibilidades de operación.

INTRODUCCION

Las empresas por naturaleza son dinámicas por lo cual tienden a desarrollarse de acuerdo a sus propias características, por eso es necesario que este crecimiento venga acompañado de un incremento en la eficiencia de sus operaciones. Ya que la auditoría operacional proviene de los requerimientos de la gerencia o direcciones de las empresas que precisan de mejor información en sus áreas, para contar con elementos de juicio que le facilitan una adecuada toma de decisiones congruentes con condiciones específicas que se basen en realidades no especulativas.

La eficiencia depende de un buen control interno que la compañía tenga. Ya que de una u otra forma es un factor básico de operación para la dirección de cualquier organización, empresa o negocio. Y si están cumpliendo con los objetivos y políticas que la compañía ha establecido, la empresa crecera más rápido de lo que se tenga programado.

En el desarrollo de este trabajo veremos como se puede llevar a efecto por medio de la auditoría operacional contando con una adecuada organización del departamento de ventas, ya que estas constituyen una operación primordial en las empresas en virtud de que se trata de la operación que produce los ingre--

soy siendo este el elemento con el que se le hace frente a los gastos y costos totales que se efectúan para poder llevar a cabo las operaciones de la empresa. Por lo que todas las mejoras que haya en la eficiencia de la operación de ventas inciden directamente en la obtención de mejores resultados para la empresa.

El enfoque de este trabajo está basado en una empresa textil.

Por lo anteriormente expuesto considero que el trabajo que a continuación presento sea de un interés profesional actual.

CAPITULO I

TEORIA GENERAL DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

- A).- CONCEPTO Y DEFINICIONES
- B).- OBJETIVOS
- C).- TECNICAS

A). CONCEPTO Y DEFINICIONES

Según la comisión de auditoría operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín No. 4 conceptúa a la operación de ventas como el conjunto de actividades -- que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos-económicos.

Según en base al boletín No. 1 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos podríamos definir a la auditoría operacional como la evaluación del desarrollo de las operaciones de una empresa, así como el resultado que cada una de ellas obtenga con el fin de conocer si están produciendo información correcta de sus actividades protegiendo los bienes de la empresa, promoviendo la óptima eficacia de sus áreas y finalmente si se están adhiriendo a las políticas y directrices previamente fijadas.

José Luis Castillo Rodríguez (auditoría de operaciones) da otra idea de la auditoría operacional, es una actividad de evaluación destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas; -- con el fin de cerciorarse de que se desarrollen con óptima eficiencia al mínimo costo posible.

Salvador Obieta López (auditoría de operaciones) al --

referirse a la auditoría operacional dice: que es dar un servicio a la gerencia realizando actividades constructivas y de protección, es decir promoviendo la eficiencia.

Felipe Pérez Cervantes (auditoría operacional) conceptúa a la auditoría operacional como la que examina las áreas de operaciones de una empresa, para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia, tendiendo a la disminución de los costos para incrementar la productividad.

Como síntesis de lo anterior, menciono la definiciones con las que estoy de acuerdo por parecerme las más apropiadas - y son: la del C.P. Felipe Pérez Cervantes y la del C.P. José -- Luis Castillo Rodríguez.

Por lo considerado en las definiciones mencionadas anteriormente, la auditoría operacional es la que detecta las - - áreas en las hay deficiencias, corrigiendolas para que exista - un buen funcionamiento de la entidad económica. Además de que puede ayudar a mejorar sus políticas y procedimientos tendientes a lograr con mayor eficiencia los objetivos señalados en la empresa.

B). OBJETIVOS

Los objetivos de la auditoría operacional son básica -

mente los siguientes:

a). Determinar áreas en las que se pueda lograr mejoras en la eficiencia de la operación para que la empresa tenga una mejor producción.

b). Vigilar que las operaciones se estén realizando de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos.

c). Proveer a la administración de la empresa de información que le permita mayor eficiencia a menos costos.

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

e). Juzgar si las políticas y procedimientos establecidos son adecuados conforme a las circunstancias prevalentes.

f). Tomar una actitud positiva tendiente a que mejore la eficiencia y eficacia en los controles operacionales para lograr ahorros y aumentar la productividad.

g). Investigar si existe concordancia entre las políticas de la empresa y sus procedimientos.

h). Informar a la gerencia de aquellas deficiencias - que con motivo de su revisión hayan localizado y que pueden - - afectar las operaciones y los resultados económicos de la empresa.

C). TECNICAS DE AUDITORIA FINANCIERA EN LA AUDITORIA OPERACIONAL

Los boletines de normas y procedimientos del Instituto Mexicano de contadores públicos indican en su boletín No. 2 las técnicas que deben de utilizarse de estados financieros. Esas técnicas ya tradicionales se pueden aplicar a cualquier otro -- tipo de auditoría, incluyendo obviamente la auditoría de operaciones como se pretende demostrar a continuación:

a). Estudio General

Se define como la apreciación que el auditor hace de - la fisonomía y características generales de la empresa, sus esta dos financieros y los elementos de ambos y de las partes importantes, significativas o extraordinarias de ellas. Aplicando - el principio de cambiar el enfoque del auditor y llevando este criterio a un plano operativo se podría definir a la técnica co mo la apreciación que hace el auditor del perfil de la empresa, de su estructura administrativa y operativa y de los elementos-

principales de los métodos y sistemas de control establecidos - para el buen desarrollo de las operaciones.

b). Análisis

La acción de analizar implica la descomposición de un todo en sus partes: desde el punto de vista de auditoría contable, este principio se aplica al análisis de saldos y al análisis de movimientos de cuentas; este se puede aplicar a la auditoría operacional cuando se hable de análisis, de flujos, de movimientos de operaciones, de análisis de puesto, análisis de tiempo de desarrollo, de operaciones.

c). Inspección

Implica un examen físico de los bienes o documentos - que amparan el activo o la operación. Aplicando este criterio al aspecto operativo se referirá al examen físico de los bienes o documentos que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones normales del negocio.

d). Confirmación

Consiste en cerciorarse de la autenticidad de los activos, operaciones etc. por escrito procedente de una persona independiente a la empresa.

Ejemplo de lo anterior son las solicitudes de confirmación de saldos. Este criterio, enfocado al aspecto operativo, prodría concebirse cuando se deseara confirmar, por ejemplo que los envíos de las mercancías a los clientes se realicen en las condiciones estipuladas en los convenios o pedidos hechos por ellos.

e). Investigación

Consiste en la obtención de información de parte de los funcionarios y empleados de la propia empresa, que pueden ser sobre aspectos contables, financieros, administrativos y operacionales.

f). Declaraciones o certificaciones

Se dice que es la ratificación por escrito de parte de los funcionarios de la empresa. De lo obtenido en las investigaciones, y como en el caso del punto anterior opera en ambos sentidos.

g). Observación

Es la técnica por medio de la cual el auditor se certiora de ciertos hechos y circunstancias principales, relativos a la forma como las operaciones se realizan. Considerando

el término operaciones para la auditoría contable, a las transacciones contables financieras y registro; y para efectos operacionales a las operaciones en sí.

h). Cálculo

Lo mismo se revisan las matemáticas para revisar, evaluar y asegurarse de la exactitud de las cifras contables, que para evaluar, revisar y cerciorarse de los tiempos y cantidades y demás elementos que integran cualquier operación del negocio.

En resumen, las técnicas citadas son 100% aplicables a cualquier tipo de auditoría y en particular a la auditoría de las operaciones.

Ahora bien para la auditoría de operaciones existen técnicas especializadas que mencionaré a continuación; sin embargo es conveniente tomar en cuenta que se pueden utilizar -- una combinación de las técnicas que se juzgen aplicables para cada caso, las que a su vez se convierten en los procedimientos de auditoría.

Como resumen de lo anterior, puede indicarse que las técnicas de la auditoría de los estados financieros son aplicables a la auditoría operacional, dándoles el alcance necesario

para lograr las evidencias que debidamente comparadas contra -- una referencia, soporten el juicio de una área examinada.

Ahora bien les mencionare las técnicas que anteriormente les habia mencionado:

i). Diagramas de flujo de operaciones

Son instrumentos que presentan, por medio de gráficas la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas en los departamentos operativos.

j). Cuestionarios operativos

Son una herramienta tradicionalmente usada por el auditor, y en el caso de la auditoría operacional conviene aplicarlos con ciertas variantes. Estos cuestionarios están basados en el conocimiento específico de como se realizan las operaciones.

CAPITULO II
TIPOS DE AUDITORIAS

- A).- AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- B).- AUDITORIA OPERATIVA
- C).- AUDITORIA OPERACIONAL
- D).- AUDITORIA INTERNA

Es ahora necesario establecer que tipo de auditoría - es la que resulta adecuada a fin de que la auditoría interna - pueda obtener todos los objetivos encaminados a lograr el control.

Para poder determinar lo anterior necesitamos analizar los tipos de auditoría factiblemente aplicables teniendo - cuidado de tomar en consideración si efectivamente puede ser - trabajo realizable por la auditoría interna.

Definitivamente la auditoría operacional es el tipo - de auditoría que permite ejercer ese importantísimo control, - pero veamos en que consiste cada tipo de auditoría con el fin - de dejarlo plenamente establecido.

Para confirmarlo me valí de algunas definiciones con - el fin de comentarlas y llegar a explicar la conclusión comen - tada.

Según William P. Leonard "La auditoría administrativa puede definirse como el examen completo y constructivo de la - estructura organica de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos -- humanos y materiales."

La comisión de auditoría operacional del Instituto -- Mexicano de contadores públicos, A.C. en su boletín No. 1 define a la auditoría operativa como el "servicio adicional que presta el contador público en carácter de auditor externo cuando coordinadamente con el examen de los estados financieros -- examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de -- lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativa de su -- cliente, a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas.

Ahora bien a la auditoría operacional la podríamos -- definir como la evaluación del desarrollo de las operaciones -- de una empresa, así como del resultado que cada una de ellas ob -- tenga con el fin de conocer si están produciendo información -- correcta de sus actividades, protegiendo los bienes de la em -- presa, promoviendo la óptima eficacia de sus áreas y finalmen -- te si se están adhiriendo a las políticas y directrices previa -- mente fijadas.

De la lectura de las definiciones presentadas se des -- prende de inmediato algunas claras diferencias y similitudes, -- pero trataré de ser un poco mas analítica al determinarlas y -- para lo cual hare las comparaciones de algunos aspectos funda -- mentales.

1. Objetivo

La finalidad de los tres tipos de auditoría es la de efectuar una evaluación destinada a promover la eficiencia en las operaciones.

2. Profesional que la desarrolla

La auditoría administrativa la aplican profesionales debidamente capacitados en disciplinas administrativas, financieras y económicas.

La auditoría operativa la ejecuta el contador público en carácter de auditor externo.

La auditoría operacional es realizada por el contador público en carácter de auditor interno y externo.

3. Enfoque

En la auditoría administrativa el enfoque es hacia un examen de la estructura organizativa de la empresa para evaluar métodos de control, medios de operación y empleos de recursos.

En la auditoría operativa el enfoque se realiza hacia ciertos aspectos administrativos que hayan resaltado al efec--

tuar el examen de los estados financieros.

En la auditoría operacional el enfoque es básicamente a conducir a la empresa en función del punto de vista de la alta administración.

4. Período a revisar

La auditoría administrativa hará llevar su revisión a años anteriores al que este revisando, independientemente de las necesidades y podrá proyectar hacia el futuro en función de las mismas necesidades.

Para la auditoría operativa el período que abarque el examen será, esencialmente el que corresponda a los estados fi nancieros que este auditando.

El período a revisar de la auditoría operacional es fundamentalmente el actual para determinar como se esta hacien do y poder efectuar una proyección adecuada hacia el futuro y eventualmente revisar el pasado con el fin de consultar con -- las estadísticas para mayor fundamentación de sus evaluaciones.

5. Alcance

El alcance de la auditoría administrativa puede referirse a determinadas secciones o bien puede ser el alcance total de las operaciones.

En la auditoría operativa el alcance será únicamente aquellos aspectos que se hayan detectado en la auditoría de los estados financieros.

Para la auditoría operacional es necesario, para que un trabajo sea mas completo y pueda obtener los resultados deseados y que tienda a mantener la observancia de las directrices, que el alcance sea absoluto.

6. Motivo que origina la revisión

En la auditoría administrativa puede ser en determinado momento la necesidad específica de la revisión de una área en particular.

Para la auditoría financiera el motivo es la auditoría de los estados financieros, la cual origina el examen de aspectos administrativos que muestran diferencias.

La auditoría operacional el motivo de las revisiones es la necesidad de control de las operaciones que cada vez es mayor.

7. Aspectos que examina

En la auditoría administrativa son sus planes y obje-

tivos, métodos y controles; la forma de operar y la forma de aprovechamiento de los recursos.

La auditoría operativa examina básicamente el control interno y la información contenida en los estados financieros- que este auditando.

Los aspectos que examina la auditoría operacional son primordialmente todos los relativos a las operaciones de la em presa.

8. Conformación del informe

En la auditoría administrativa el informe muestra - recomendaciones con el fin de solucionar las deficiencias.

Para la auditoría operativa el informe consistirá en- comentarios y sugerencias sobre los aspectos en que considere- que existen deficiencias.

El informe de la auditoría operacional definirá claramente y por excepción, las deficiencias que hayan sido determinadas mencionando las que se hayan solucionado en el transcurso de la revisión y las alternativas de la solución.

Con el análisis comparativo que he efectuado se puede

ver mas claramente cuales son las similitudes y diferencias de los tipos de auditoría que nos ocupan.

Ahora bien les hablare de la auditoría interna en relación con la auditoría operacional.

En el año de 1947 el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define a la auditoría interna como una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es la revisión de la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio de protección y constructivo a la gerencia. Es un tipo de control que funciona midiendo y evaluando la efectividad de otros tipos de control, se ocupa principalmente de asuntos contables y financieros, pero puede tambien ocuparse de aspectos de naturaleza operativa.

Este concepto evoluciona y en el año de 1957 se dice que la auditoría interna es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es la revisión de la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base para servicio a la gerencia.

Es un control a la gerencia cuyas funciones son medir y evaluar la efectividad de otros controles. El objetivo general de la auditoría interna es asistir a todos los miembros de

la administración en la delegación efectiva de sus responsabilidades mediante análisis, apreciaciones, recomendaciones y comentarios objetivos en relación con la actividad revisada.

Para la efectividad del trabajo de la auditoría interna es esencial la independencia de criterio y acción, esto lo logra mediante la concurrencia de una posición jerárquica en la organización y la segregación de sus funciones normales de cualquier actividad que se relacione con planeación e instalación de procedimientos, preparación de registros, custodia o cualquier otro que pueda llegar a ser objeto de revisión por parte del auditor interno.

La ubicación de la auditoría interna es importante porque mientras mas alta sea la jerarquía del funcionario del que depende el auditor interno y ante quien es responsable, tendrá un campo de acción más amplio y mayor efectividad en las medidas que sugiera como resultado de la auditoría operacional.

Concluyendo les dire que la auditoría operacional se aplica continuamente por el departamento de auditoría interna lo cual permite una constante vigilancia e información. Además de que se tiene la seguridad que la evaluación esta a cargo de un departamento que conoce ampliamente la empresa y que en caso factible procurara que se tomen las decisiones indicadas a finde que se corrijan las deficiencias.

CAPITULO III

PLANEACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

A). OBJETIVOS

B). ELEMENTOS

PLANEACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

A medida que un ente económico va desarrollándose su actividad, van surgiendo una serie de necesidades que van aparejados al crecimiento de la misma. Entre dichas necesidades surge la relevante necesidad de implantar medios de control que permitan ejercer una más completa y adecuada vigilancia sobre el desarrollo de las operaciones. Y es aquí en donde se localiza el campo de acción del departamento de auditoría interna, el que debe de tener como principal objetivo del ejercicio de una estrecha vigilancia.

En esencia planear significa preveer el futuro, anticiparse a los hechos lo que permite que el individuo se fije metas y propositos hoy, para el mañana.

La acción de planear las actividades permite al individuo fijarse sus metas, delinear los cursos de las acciones a seguir, establecer las reglas del juego para que en lugar de estar a la defensiva, reaccionando a las circunstancias y eventualidades, haga que las circunstancias y eventualidades se ajusten a su voluntad mediante el establecimiento de un buen plan que le permita, preveer todos los posibles factores y elementos que pudieran incidir en las acciones.

La auditoría operacional al igual que cualquier otra -

actividad requiere de una buena planeación, que le permita desarrollarse eficiente y oportunamente en aquellas áreas de la empresa en las que más se necesita.

Una planeación debe de sea flexible o ser que puede modificarse o ampliarse de acuerdo a las características y circunstancias persistentes en la empresa sujeta a revisión.

Cuantas veces no nos hemos encontrado ante la disyuntiva de que no sabemos por donde empezar primero, en otras ocasiones lo hacemos en función de nuestra experiencia por lo tanto - para no andarle atinando, mejor ajustemonos a la fase de planeación del proceso administrativo y apliquemoslo a la auditoría - operacional como sigue:

A). OBJETIVOS

Para definir por donde empezamos es necesario evaluar la situación que guarda la empresa en todos los puntos y desde todos los angulos, la que nos permitira jerarquizar en forma más adecuada y razonable las áreas en las que se debiera tomar acción en base al grado de gravedad en convinación con la urgencia con que la administración de la empresa requiera que se atiendan. Para lograr la adecuada jerarquización a que se ha hecho referencia se cuenta con los siguientes elementos.

B). ELEMENTOS

a). Análisis e interpretación de la información financiera. El objetivo que persigue la auditoría operacional es -- coadyugar a entender y utilizar con mayor eficiencia, precisión y seguridad las cifras presentadas en los estados financieros, -- proporcionando bases más sólidas y confiables para la toma de -- decisiones.

Este análisis le permite al auditor detectar áreas en -- donde existen problemas operativos, mediante la localización de los indicadores que se disparan de las tendencias y proporcio -- nes que normalmente deberían guardar.

b). El volumen de las operaciones. Es un factor im -- portante que debe ser tomado en cuenta por el auditor en el -- proceso de asignar prioridades a las diferentes áreas, concepto y operaciones a revisar ayudándole a jerarquizar con mayor propiedad su plan de trabajo. Para ubicar a cada actividad, fun -- ción y operación respecto a cantidad, variedad y volumen que re -- presenta del universo de actividades, funciones y operaciones -- de la empresa, es indispensable que nos compenetremos en el co -- nocimiento de la compañía.

c). Monto de las operaciones. Es otro ángulo que -- ayuda a la asignación de prioridades en la planeación de nues --

tro trabajo o sea el valor de las operaciones. Por eso es indispensable que al desarrollar nuestro plan de trabajo pondremos bajo los tres puntos de vista expuestos en las diferentes alternativas de areas, funciones y operaciones a revisar y tomemos cuenta el grado de desviación que cada una de ellas haya tenido frente a la tendencia que venia observando y frente a la meta que se le habia fijado; el volumen y variedad que cada tipo de operación representa del universo; el monto invertido en cada una de ellas y el riesgo que representa para el negocio el seguirla realizando. El hecho de conjuntar todos los puntos de vista nos proporcionara un panorama más completo, definido y preciso de cada alternativa.

d). Peticiones expresas. Las peticiones expresas de los ejecutivos de la empresa, complementando nuestro plan, se presentan como solicitudes de parte de los funcionarios de la compañía para que participemos de una u otra manera en la evaluación de alguna operación. Tales solicitudes resultan muy importantes en la elaboración de nuestros planes de acción, ya que nos ahorran el trabajo de detectar problemas operativos.

CAPITULO IV

ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO

- A). IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO
- B). CONCEPTO
- C). OBJETIVOS
- D). METODOS PARA EVALUARLO

ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO

A). IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA AUDITORIA

Al auditor le brinda un grado de confiabilidad en las cifras presentadas en los estados financieros, ya que los registros contables y financieros de la compañía están debidamente diseñados y se llevan en forma adecuada, además de existir una segregación de funciones el objetivo del estudio del control interno es para:

a). Determina el alcance de las pruebas

b). Verificar la eficiencia o deficiencia del sistema del control interno.

c). Juzgar si es adecuado o no el sistema del control interno, tan vital para que el auditor pueda emitir una opinión sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros.

B). CONCEPTO DEL CONTROL INTERNO

Es el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa con el objeto de asegurar sus activos; verificar la exactitud y confiabilidad de sus cuentas y-

promover su eficiencia funcional.

El control interno se clasifica en:

a). Control administrativo. El cual se refiere a las operaciones de carácter administrativo, como es la situación de determinar cuantos informes se envían mensualmente de cada uno de los departamentos a la gerencia.

b). Control Financieros. Es un sistema en que la responsabilidad de quien maneja los activos y el trabajo de una -- persona sea comprobado por otra sin que exista duplicidad en la función desempeñada.

c). OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos principales del control interno según lo especifican el boletín # 5 de la comisión de procedimientos de auditoría son:

a). Obtención de la información correcta y oportuna - esta información es básica para el desarrollo de un negocio, -- porque en ella descansan todas las decisiones y programas que - deben de tomarse y que han de normar las actividades futuras.

b). Protección de los activos. Un plan de seguros -- adecuado a las necesidades del negocio, es un complemento imprescindible del control interno, desde el punto de vista de la protección de sus propiedades.

c). Protección de la eficiencia de las operaciones la cual aparecio como un subproducto del control interno. Actualmente es uno de los objetivos que atraen la mayor atención de los hombres de negocios preocupados en mejorar la productividad de las empresas.

El estudio y la evaluación del control interno tiene como objetivo básico la planeación de un programa de auditoría que permita emitir una opinión sobre la posición financiera y los resultados de operación.

D). METODOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO

Una correcta evaluación del control interno constituye la base para determinar el alcance que se les debiera de dar a las pruebas a realizar.

Para obtener buenos resultados de una evaluación del control interno nos tenemos que valer de los procedimientos necesarios segun las circunstancias, estos procedimientos pueden ser platicas que se tengan con funcionarios y empleados de la

empresa, por medio de instructivos con que cuenta cada departamento, también debe verificarse que toda la información recabada se este llevando a la práctica por medio de la revisión de algunos puntos de las operaciones del negocio.

Para el estudio del sistema del control interno existen tres metodos que son los siguientes:

a). Método de cuestionarios. Este sistema consiste en una serie de preguntas que el auditor debe de preparar de antemano, con el fin de cubrir los puntos principales que deben de tenerse en cuenta para la revisión de negocios comerciales e industriales.

Esto es con el objeto que mediante las contestaciones que se obtengan por medio del cuestionario, le proporciona al auditor las fallas que tenga la empresa y así poder ampliar la revisión en los puntos que así considere necesario. El auditor debe tener en cuenta que al preparar el cuestionario del control interno, lo debe hacer en tal forma que las preguntas estén hechas con claridad y que no tengan muchos tecnicismos relativos a la profesión, en virtud de que las personas que las van a contestar no tienen la preparación similar a él.

Además debe formular su cuestionario en forma tal que las respuestas afirmativas le indique que existe un adecuado --

control interno y las contestaciones negativas señales las deficiencias.

VENTAJAS

1. Por la facilidad que representa lo pueden elaborar personas de escasa experiencia.
2. Sirve de base para el conocimiento que debe tener el auditor acerca de las funciones existentes en la empresa.
3. Se pueden encontrar con rapidez las fallas permitiendo al auditor poner mayor atención en estas.

DESVENTAJAS

1. Por la forma en que está diseñado y las preguntas elaboradas se puede considerar que si nos dan una respuesta negativa podemos creer que el sistema de control interno es inadecuado.
2. Que la persona que va a contestar el cuestionario se da cuenta o se pueda dar cuenta que las preguntas afirmativas son las correctas y las negativas son las incorrectas.

B). METODO DE GRAFICAS

Este método consiste en estudiar y conocer por medio - de gráficas el control interno de la empresa permitiendo apreciar las fallas que tenga dicho control.

Dentro de este método existen dos tipos de gráficas -- que son las siguientes;

1. Gráficas de organización

Tienen por objeto indicar la estructura de la empresa, la función de sus partes integrantes las responsabilidades y jerarquias.

2. Gráficas de flujo.

Indican las distintas fases que deben de tener todas - y cada una de las operaciones que se suceden dentro de la empresa, desde su origen hasta su culminación. También determina la intervención de los departamentos que tienen ingerencia en dichas operaciones.

VENTAJAS:

I. Las responsabilidades y la autoridad de cada funcionario es tan claramente delimitadas.

2. Muestra claramente la forma en que esta organizada la empresa.
3. Por medio de las gráficas se ve de una manera objetiva la forma en que está organizada la empresa por la relación que guarda esta con las operaciones ejecutadas.

DESVENTAJAS:

1. El tiempo y la capacidad que se requiere de las personas para su elaboración.
2. El control interno es mostrado por las gráficas en una forma general.

C). METODO DE MEMORANDA

Este método es también llamado descriptivo por explicar en forma detallada los aspectos administrativos de mayor importancia en cada uno de los departamentos de la empresa, indicando cuales son los registros y el personal que interviene en cada una de las operaciones. Por medio de este método se lleva a cabo un análisis de los procedimientos que ha sido puestos en practica es decir comparando la realidad con lo que ha sido establecido.

VENTAJAS

1. Por medio de este método se puede llegar a determinar si -- existe un adecuado control sobre las operaciones.
2. Sirve de base para presentar el informe que va a dar el contador público.

DESVENTAJAS

1. Para la elaboración de este método se requiere de un profesionalista con capacidad y preparación.
2. Por la dificultad de elaboración es necesario dedicarle mucho tiempo para llevarlo a la práctica.
3. Por el tiempo que se lleve en su elaboración los honorarios del contador público son muy altos y no todas las empresas tienen la suficiente capacidad para poder cubrir dichos honorarios.
4. Es un método que precisamente por ser tan descriptivo hace que se pierda mucho tiempo en la elaboración de aspectos de poca importancia y que realmente la descripción de los mismos son de poca o nula importancia para la empresa.

CAPITULO V
METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

- A) FAMILIARIZACION
- B) VISITA A LA PLANTA
- C) ANALISIS FINANCIEROS
- D) ENTREVISTAS
- E) OBTENCION DE DATOS CONCRETOS
SOBRE AREAS DE MAYOR INTERES
- F) EXAMEN DE DATOS Y HECHOS IN-
VESTIGADOS
- G) DISCUSION DE LAS OBSERVACIONES
Y RECOMENDACIONES.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

El Instituto Mexicano de Contadores en sus boletines de la auditoría operacional hace mención de que entendiendo el objetivo de dicha auditoría y teniendo una adecuada capacidad profesional lo único necesario para efectuarla es la actitud mental que debe de tener el auditor operacional, lo cual lo llevara a identificarse con la mentalidad del empresario y así podrá ver en un panorama general de los problemas importantes que inciden en la eficiencia con que se realizan las operaciones de la empresa y lograr si es posible una disminución de los costos y aumentar la productividad de la empresa.

/

En consecuencia el Instituto Mexicano de Contadores-Públicos considera que para el desarrollo de la auditoría operacional los aspectos más importantes para una metodología sería los siguientes:

A) FAMILIARIZACION

Es el estudio de la información disponible de la empresa en general: organigramas, manuales de normas políticas, organizaciones y métodos, estados financieros, informes de costos y en el caso de que se lleven costos estandar análisis de variaciones.

La familiarización consiste en tener un conocimiento general con el medio económico -político- social en el que -- actua la empresa mediante el estudio de sus:

a) OBJETIVOS. Que son las metas que se haya traza-do.

b). ESTRUCTURA ORGANICA. Cuáles son las líneas de - autoridad y responsabilidad y cual es la relación que tienen - los departamentos.

c) POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS. Que es lo que tienen que hacer las personas que tienen a su cargo X departamento, - como deben de hacerlo, quienes son los responsables, a quienes se les forma, cuales son los estandares para el desarrollo del trabajo etc.

B) VISITA ALA PLANTA

La cual tiene como objeto los siguientes puntos:

a) Conocer los artículos, las instalaciones y el per-sonal de la empresa.

b) Observar como se estan efectuando las operacio---nes y así lograr detectar X número de problemas en los contro-les operacionales.

C) ANALISIS FINANCIERO

Mediante este método se puede detectar las áreas en las que existen problemas y para localizarlos se requiere - - efectuar comparaciones y análisis de carácter interno y externo.

También nos sirve como orientador en la formulación de juicios los cuales nos permiten formarnos una opinión de - las cifras que nos presentan los estados financieros y así po-
der detectar las áreas en las que existe el problema. Duran-
te el desarrollo de este análisis no nos debemos de olvidar -
de la condición causa-efecto pues es el que nos cuantifica el
panorama financiero de la compañía para poder cumplir con uno
de los objetivos de la auditoría operacional. Para que este-
análisis sea más completo se requiere de las entrevistas.

D) ENTREVISTAS

Las cuales pueden ser de dos formas:

a) Por medio de cuestionarios.- La persona que los conteste debiera hacerlo con la mente crítica y creativa tra-
tando de detectar puntos debiles de la organización, políti--
ca, normas y métodos inadecuados y de imaginar medidas ge--
nerales para eliminar las fallas y mejorar la operación de la

empresa. .

b) Verbales.

E) OBTENCION DE DATOS CONCRETOS SOBRE AREAS DE MAYOR INTERES

Después de haberme familiarizado con la empresa me he percatado de cuales son las áreas u operaciones en que pueden existir problemas operacionales.

Como primer punto clasificaré las operaciones, a continuación se procederá a considerar datos u obtener datos que sean necesarios para el trabajo.

F) EXAMEN DE LOS DATOS Y HECHOS INVESTIGADOS

En este punto se verifica objetivamente la información obtenida o sea que se hace un análisis e interpretación de la información obtenida anteriormente, proponiendo o creando soluciones generales a las deficiencias operativas que fueron detectadas para resolver el problema de que se trate.

G) DISCUSION DE LAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

En esta etapa es cuando el contador público hace par

ticipe a la gerencia de la empresa las principales deficiencias operativas detectadas.

Ademas de que el C. P. tendra que cuantificar el efecto del problema o problemas, precisar sus consecuencias, establecer posibles causas y proponer medidas correctivas.

H) INFORME

Es el producto final como resultado del trabajo realizado el cual se va enfocar hacia los problemas que considero de vital importancia para la empresa y para los directivos.

El informe que va arendir el auditor operacional debe de tener la naturaleza de un diagnóstico, en el cual se va a plasmar los hallazgos derivados del trabajo relacionados con la eficiencia operacional, el efecto y consecuencia con los problemas detectados.

Este informe debe de contener tres puntos que son muy importantes:

1. El alcance y las limitaciones del trabajo o sea los objetivos del trabajo realizado, las operaciones que se sujetaron a examen etc.

2. Presentación de un resumen de jerarquización en el cual resalten los hallazgos encontrados los cuales pueden afectar la eficiencia operacional.

3. Por último las sugerencias para mejorar la eficiencia las cuales pueden ser de dos formas:

a) Especificas.- Cuando se tengan elementos.

b) Recomendaciones.- Las cuales van a tener un carácter general.

Para que el auditor operacional respalde las opiniones o sugerencias que contenga el informe es muy importante que tenga una evidencia suficiente y debidamente documentada, la cual tendra que quedar plasmada en los papeles de trabajo. Por eso es que el informe es el producto terminado de trabajo realizado por el auditor.

CAPITULO VI
CASO PRACTICO

I. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

- A) Se fundo en el año de 1950
- B) Es de Capital Nacional.
- C) Su crecimiento está normado básicamente por el crecimiento de la demanda derivado del aumento demográfico a través de los precios.
- D) Su estructura organizacional presenta las siguientes características: Como las indica más adelante el organigrama.
- E) Su capital social es de 50,000.000.00
- F) Fecha de constitución -I de septiembre de 1950.
- G) Localización de la planta: Estado de México
- H) El sistema de registro contable es mecanizado.
- I) El número de clientes aproximadamente es de 150 de los -- cuales el 60% es a crédito y el 40% al contado.
- J) La política de crédito es de 90 y 120 días.
- H) La compañía acostumbra hacer rebajas y bonificaciones.
- I) La auditoría es solicitada por el director general.

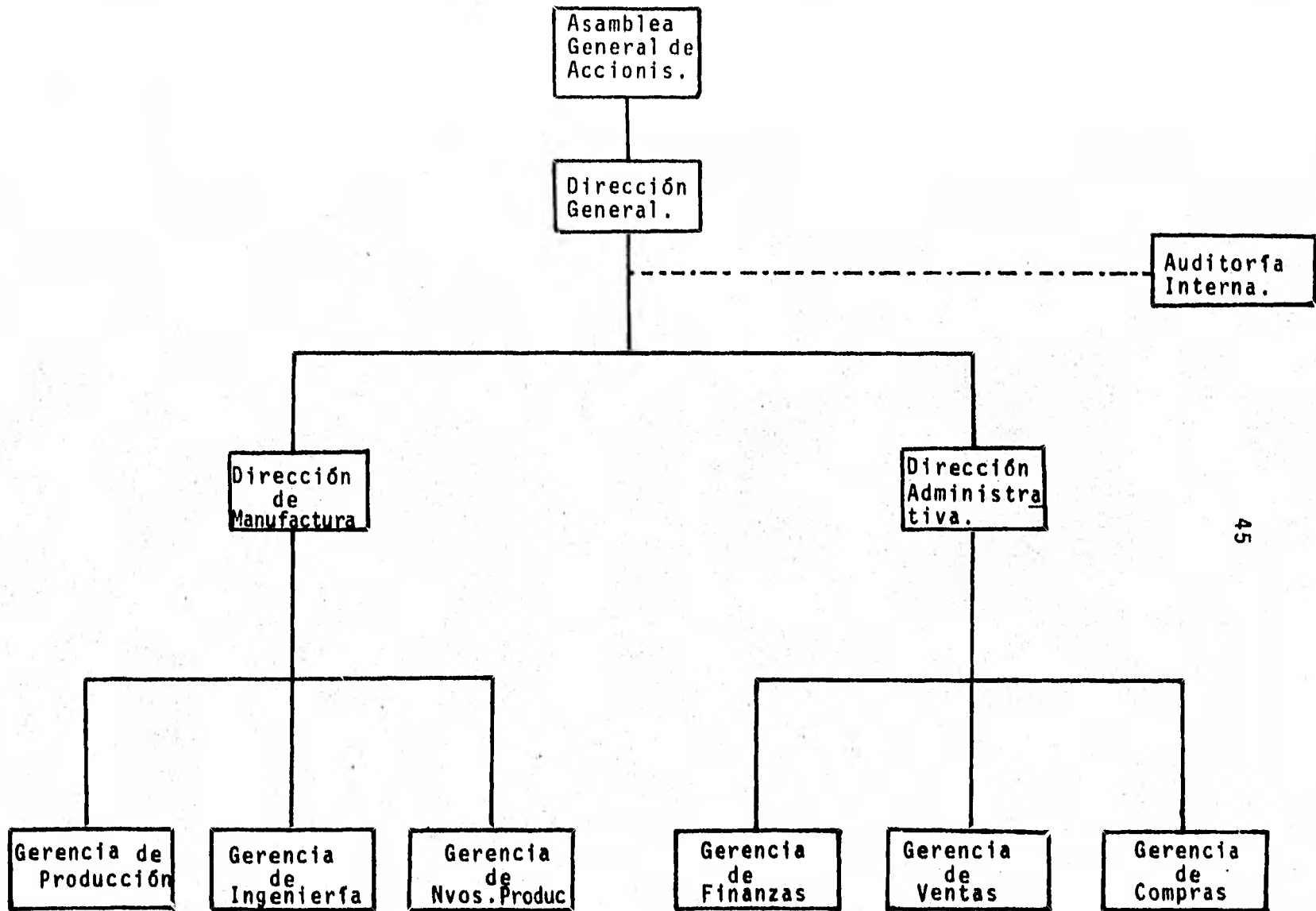
TEXTILES NACIONALES S.A.

ESTRUCTURA ORGANICA

William Patrick Leonard menciona que la organización consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos.

Y Ernst Dale nos dice que planear la organización es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa de tal suerte, que se puedan asignar en la forma más lógica y ejecutarlas de la manera más eficaz.

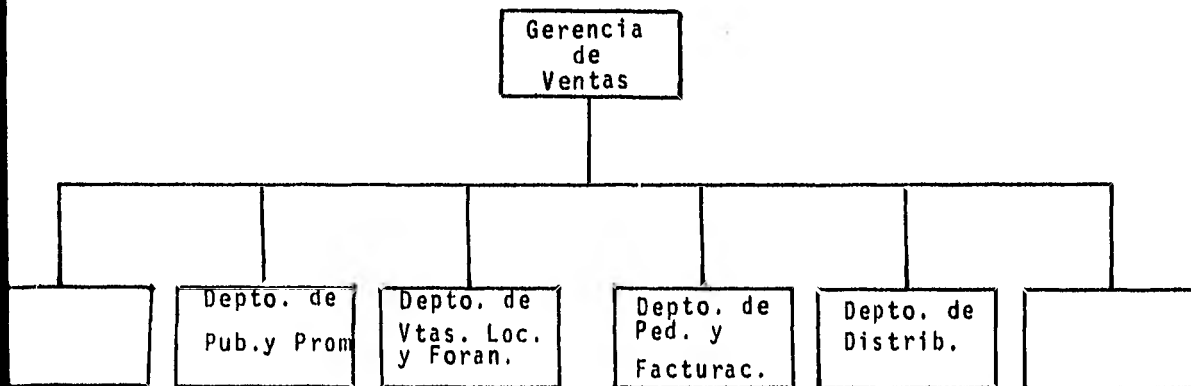
A continuación presento el organigrama de textiles - nacionales S. A. para conocer su estructura organica, la cual nos indica las funciones y jerarquias que existen dentro de - la empresa.



ESTRUCTURA ORGANICA DE UN DEPARTAMENTO
DE VENTAS

El departamento de ventas puede depender de línea directa de la dirección general, y las relaciones y comunicaciones que existen entre el departamento de ventas a la dirección general, son verticales descendientes (órdenes, instrucciones y/o información).

Verticales ascendentes (reportes, informes sugerencias proporcionadas del Departamento de Ventas a la Dirección General.



Para llevar a cabo la auditoría operacional de la -- empresa Textiles Nacionales S. A. como primer paso me tuve -- que familiarizar de una manera general con el medio económi-- co--político--social en el que actuaba y en especial con la -- operación de ventas mediante estudios de objetivos, estructu-- ra orgánica, sus políticas sistemas, procedimientos etc. Que no están muy bien definidos.

Después de tener una visión general de la compañía - Textiles Nacionales S. A., trate de conocerla un poco más a - fondo por lo cual decidí realizar una visita a las diferentes plantas. Llevando a cabo esta visita me encuentre tanto con - eficiencias como con deficiencias las cuales las comente am-- pliamente con los encargados de cada una de las diferentes -- plantas.

A pesar de que las entrevistas relativamente no fue-- ron muy cortas ni muy extensas, localice algunas fallas por-- que no me presentaron los papeles necesarios las personas - - encargadas de llevar este control; las fallas fueron las si-- guientes:

1. No se lleva un control de los desperdicios que - existen en algunas de las plantas, lo cual origina que exista un mayor porcentaje de mermas. Las mermas son de 10 a 15 me-- tros, las cuales estan representados en retazos de 20, 30, --

40 cm.

2. El personal encargado de la planta no tiene la suficiente autoridad como para que sus subordinados lo respeten y realicen el trabajo tal y como se les marco.

3. No se cuenta con la maquinaria suficiente para realizar el trabajo con un porcentaje mayor en cuanto a la calidad.

4. El área de trabajo en algunas plantas no es muy adecuada, lo cual origina que el trabajador no desarrolle sus funciones.

Teniendo una visión un poco más amplia de lo que es la compañía "Textiles Nacionales S.A." en lo que se refiere al aspecto de investigación; ahora trataré de realizar un estudio del análisis financiero, cuyo fin es el de detectar errores contables o fallas.

Realizando este estudio encuentre que:

a) Las ventas no se habían incrementado como se habían planeado

b) Los precios de los artículos estaban fluctuando tanto que los clientes retiraban sus pedidos o en su defecto los cancelaban.

La fuente en la que se basaron para explicarme sobre la deficiencia que existe al surtir los pedidos fueron las siguientes:

1. Porque el proveedor no les surtía a tiempo la materia prima.
2. El almacenista por no hacer el pedido a tiempo.
3. El encargado de la fabricación por no apresurar a sus obreros.

A continuación les presentare y explicare unos análisis de la Compañía Textiles Nacionales S. A. los cuales nos muestran con números los resultados que ha obtenido dicha Compañía durante el ejercicio 1980/1981.

TEXTILES NACIONALES S.A.

ANALISIS COMPARATIVO GLOBAL DE PRODUCCION 1979/1980 1980/1981

		1979/1980	1980/1081	AUMENTOS	y	DISMINUCIONES
PLANTA 1		193918.23	236859.50	42941.27		
PLANTA 2		5161993.11	5172601.59	10608.48		
PLANTA 3		1511762.72	2671918.03	160155.31		
PLANTA 4		952443.50	727731.72			224711.78
<hr/>						
TOTALES	MTS.	6867674.06	7081379.12	213705.06		
	KGRS.	952443.50	727731.72			224711.78

TEXTILES NACIONALES S.A.

VOLUMEN DE VENTAS EN EL EJERCICIO COMPRENDIDO ENTRE EL
1 de Septiembre de 1981 al 31 de Septiembre de 1982.

Como ya lo habfa mencionado anteriormente que la Compañia produ-
ce artfculos diferentes.

	VENTAS TOTALES	DEVOLUC S/VENTAS	VENTAS NETAS
PLANTAS I			
Artfculo 1	10549715.30	334440.50	10215274.80
Art. 1 Preferida	1504.80	28.60	1476.20
Artfculo 2	5416.00	63.50	5352.50
Artfculo 3	949.00	39.00	910.00
Artfculo 4	20.00		20.00
			10223033.50
PLANTA II			
Artfculo 1	45703253.93	1141743.66	44561510.27
Art. 1 Preferida	79885.99	2815.80	77070.19
Artfculo 2	63100.00	3151.31	59948.69
Artfculo 5	352.40		352.40
Artfculo 3	5832.33	124.00	5708.33
Artfculo 4	44473.00	629.00	43844.00
			44748433.88

PLANTA III

Articulo 5	1907322.65	89681.08	1817641.57
Articulo 6	6348.65	26.50	6322.15
Articulo 7 y 8	10979.35		10979.35

1834943.07

PLANTA IV

Articulo 9	447576.29	6943.15	440633.14
------------	-----------	---------	-----------

440633.14

Analizando el comparativo global de la producción - podemos apreciar que hubo un aumento mínimo en las tres prime ras plantas y en la última disminuyó un 23.59% mientras que - la producción de la primera planta se incremento un .52% la - segunda planta su incremento fue de un 2.12% y en la tercera planta el incremento fue de un 1.06%. Considero que el % de los incrementos no fue muy elevado en comparación al incremen to de los gastos para poder llevar a cabo la producción.

Ahora analizando el comparativo de volúmen por plan- tas podemos apreciar que los incrementos de un año para otro no fueron muy elevados. En la primera planta se tuvo un - -- 3.34% de disminución, en la segunda planta hubo un aumento -- del 3.23%, en la tercera planta fue de un .25% y en la cuarta planta hubo una disminución de un .14%

TEXTILES NACIONALES S.A.
ESTADO COMPARATIVO DE PRODUCCION Y VENTAS

	1979/1980	1980/1981	AUMENTOS Y DISMINUCIONES	
GASTOS PROCESO 1				
MANO DE OBRA	2301030.64	2835950.69	534920.05	
MAT. PRIMA				
GASTOS INDIRECTOS	2796726.98	4494547.42	1697820.44	
	5097757.62	7330498.11		2232740.49
GASTOS PROCESO 2				
MANO DE OBRA	31300286.73	45145958.01	13845671.58	
MAT. PRIMA	216921623.62	229137290.70	12215667.08	
GASTOS INDIRECTOS	46035463.61	65415731.61	19380268.00	
	294257373.96	339698980.62		45441606.66
GASTOS PROCESO 3				
MANO DE OBRA	9104366.48	12177259.45	307282.97	
MAT. PRIMA	11965705.72	16661316.03	4695610.31	
GASTOS INDIRECTOS	12582340.98	16484268.77	3901927.79	
	33652413.16	45322844.25		11670431.07
GASTOS PROCESO 4				
MANO DE OBRA	8920259.24	12686333.07	3766073.83	3766073.83
MAT. PRIMA				
GASTOS INDIRECTOS	11082532.63	14880854.10	3798321.47	3798321.47
	20002791.87	25567187.17		
GASTOS PROCESO 5				
MANO DE OBRA	197014.00	304339.66	107325.66	
MAT. PRIMA	265219.26	143181.35	122037.91	
GASTOS INDIRECTOS	1941574.84	3882413.60	1940838.76	
	2403808.10	4329934.61		2170202.33

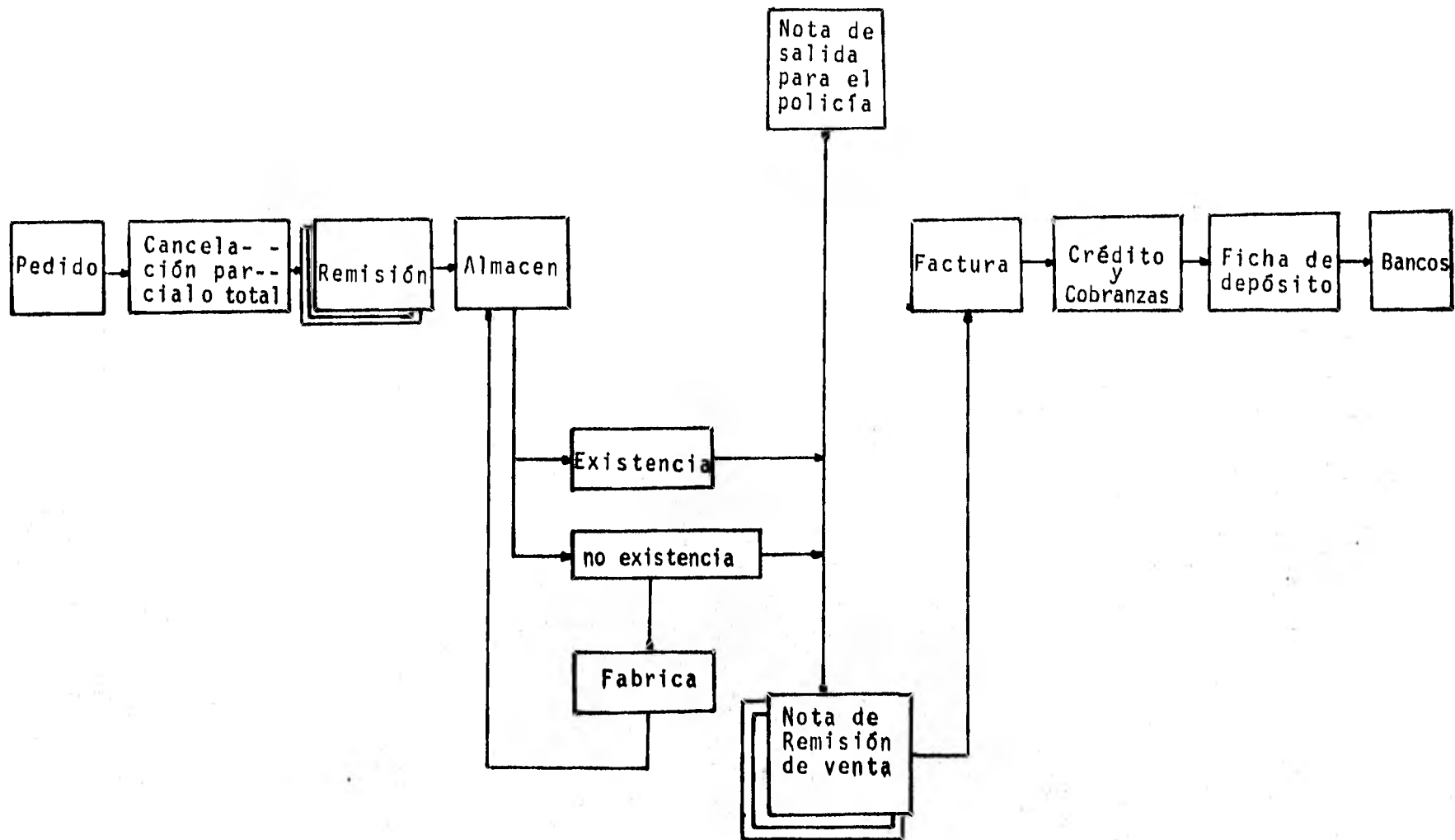
Gastoso Proceso 6

Mano de Obra	1749522.21	2100859.17	351336.96
Mat. Prima	413765.70	673831.43	260065.73
Gastos Indirec.	1015309.33	1469894.68	459585.35
	3178597.24	4244585.28	1071261.04
Menos			
Bonific./Compras	16101993.65		
Mas			
Inv. Inicial Alm. Crud.	4592401.50	5056897.50	
Menos			
Inv. Final Alm. Crudos	5056897.50	6413182.50	
Mas			
Inv. Inicial Art. procesos 3	758606.00	906386.00	
Menos			
Inv. Final Art. Proceso 3	906386.00	1162051.50	
<u>Costo de Producc.</u>	341878472.30	426882079.53	
Mas			
Inv. Inicial Art. Term.	9626425.00	17113319.80	
Menos			
Inv. Final Art. Term.	17031736.50	17525553.50	
<u>Costo de Ventas</u>	334473160.80	426469845.82	

TEXTILES NACIONALES S.A.
 ANALISIS COMPARATIVO DE VOLUMEN POR LOS EJERCICIOS
 1979/1980 - 1980/1981

	1979/1980	1980/1981	DIFERENCIAS
<u>Planta 1</u>			
Artfculo 1	10183047.08	10215274.80	32227.72
Art. 1 Preferida	1624.30	1476.20	(148.10)
Artfculo 2	94803.30	5352.50	(89450.80)
Artfculo 3	300.00	910.00	609.00
Artfculo 4		20.00	20.00
<u>Planta 2</u>			
Artfculo 1	36132945.44	44561510.27	8428564.83
Art. 1 Preferida	76096.13	77070.19	974.06
Artfculo 2	65795.09	59948.69	(5846.40)
Artfculo 5	200.00	352.40	152.40
Artfculo 3	5593.00	5708.00	115.00
Artfculo 4	20120.00	43844.00	23724.00
<u>Planta 3</u>			
Artfculo 2	1423222.50	1817641.57	394419.07
Artfculo 6	4112.79	6322.15	2209.36
Artfculo 7 y 8	5446.39	10979.35	5532.96
<u>Planta 4</u>			
Artfculo 9	437399.75	440633.14	3233.39

DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS



EL ANTERIOR DIAGRAMA NOS MUESTRA COMO SE LLEVA
A CABO UNA VENTA

1. Como primer punto se realiza el pedido por cualquiera de los artículos.
2. Antes de realizar la remisión al almacén para surtirla se pueden hacer cancelaciones parciales o totales.
3. Habiendo hecho las correcciones procedemos a hacer las remisiones cuyos destinos son los siguientes:
 - a) Contabilidad
 - b) Archivo
 - c) Cliente
4. Ahora si se manda la remisión al almacén para que la surta, en el caso de que no haya en el almacén se manda a la fábrica y una vez terminada el artículo se manda al almacén para que se surta.
5. Para llevar un mejor control se elaboran dos clases de notas:
 - a) Nota de salida para entregarla al policia con el fin de que los clientes no se vayan a llevar la mercancía de más.

- b) Nota de remisión, esta nota se elabora por triplicado, - dos copias y la original. Las dos primeras son para conta bilidad y archivo y la tercera para el cliente.
6. Después de haber entregado la mercancía se procede a hacer - la factura, la cual es entregada al departamento de crédito- y cobranzas para que el la cobre y posteriormente depositar- el dinero en el banco.

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO DEL
DEPARTAMENTOS DE VENTAS

	SI	NO	OBSERV.
1. Los pedidos son adecuadamente controlados.	X		
2. Se preparan avisos de embarque prenumerado por todas las mercancías embarcadas.		X	
3. Antes de su embarque los pedidos son aprobados por el gerente de ventas.		X	
4. Es expedito el embarque una vez facturada la venta.		X	
5. El departamento de crédito es independiente al departamento de ventas.	X		
6. Los precios de venta y condiciones de crédito se basan en listas de precios aprobados.	X		
7. Si es así todas las desviaciones de las listas son aprobadas por:			
a) Funcionarios	X		
b) Por otra persona, señalese por separado.			

	SI	NO	OBSERV.
8. Estan fijados por escrito todos los límites de crédito.		X	
9. Existe evidencia del estudio previo al otorgamiento del crédito.		X	
10. Es expedita la autorización de ventas a crédito.	X		
11. Se respetan los plazos del crédito establecido.		X	
12. Es oportuna la facturación una vez autorizado el pedido.	X		
13. Las facturas de ventas son revisadas en cuanto			
a) Precio		X	
b) Cantidades		X	
c) Condiciones de crédito		X	
d) Los pedidos del cliente		X	
e) Los avisos de embarque		X	
14. Las facturas de venta estan prenumeradas	X		

15. Se hace una verificación de la exactitud aritmética de las ventas totales por medio de análisis estadístico o por producto.

16. Existe un control adecuado de los cargos al cliente por fletes:

a) Con referencia a las condiciones de venta.

b) Cotejándolos con los talones de fletes o por cálculos basados en tarifas de transporte.

17. Las siguientes clases de ventas son controladas en la misma manera que las ventas a crédito normales:

a) Ventas a empleados

b) Ventas de propiedades y equipo

c) Ventas al contado

d) Ventas de mostrador

e) Desechos y desperdicios

18. Existe un control de pedidos que estén prenumerados.

SI	NO	OBSERV
	X	
X		
	X	
X		
	X	
	X	
X		
X		
	X	

19. En los pedidos del cliente este llega a -
pedir un artículo que la compañía no ten-
ga.
20. Se cuenta con estadísticas de venta por -
lo menos de unos cinco años.
21. Se aprovechan las estadísticas para fines
presupuestales.
22. Se ha incrementado el volumen de ventas -
en un 50% en los últimos cinco años.
23. Se conoce el lugar que ocupa la compañía-
dentro de esa rama.
24. Se sabe que empresas se constituyen en -
competencia directa por el tipo, calidad-
y precio de artículo.
25. Se elaboran pronósticos de ventas mínimo-
por dos años indicando la clase del pro-
ducto.

SI	NO	OBSERV.
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
X		
	X	

	SI	NO	OBSERV.
26. Los pronósticos estan basados en adecuadas investigaciones de mercado.		X	
27. La remuneración de los vendedores es adecuada.	X		
28. Se cuenta con un programa adecuado de motivación a los vendedores.	X		
29. Existe un control adecuado para la autorización de las devoluciones de los clientes.		X	
30. Son defectos de manufactura la causa principal de las devoluciones.	X		
31. Existe una adecuada coordinación entre departamentos tales como: compras, producción, almacén de materia prima, almacén de artículos terminados con el de ventas.	X		
32. Se cuenta con un presupuesto de publicidad para la promoción de las ventas.	X		

33. Existe una garantía adecuada a la característica del producto.

34. Existe gerente de ventas.

35. Los pedidos de clientes están sujetos a aprobación independientemente de la autorización que de el gerente de ventas y el de crédito y cobranzas.

36. Se tienen por escrito las políticas fijadas por la compañía.

SI	NO	OBSERV.
X		
X		
	X	
X		

ENTREVISTANDO AL GERENTE DE VENTAS LE REALICE UNA SERIE
DE PREGUNTAS PARA PODERME DAR UNA IDEA DE COMO
FUNCIONABA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

	SI	NO	OBSERV.
1. Se llevan a cabo las siguientes investigaciones:		X	
a) De mercado			
b) De publicidad y promoción de ventas		X	
c) De distribución		X	
2. Realiza una evaluación de las siguientes - políticas:		X	
a) Condiciones de venta			
b) Metodos de distribución y crédito y cobranza.		X	
c) Pago de fletes.		X	
3. Coordina el manejo del producto desde la - compañía hasta el cliente que comprende - costos y medios de transporte.		X	
4. Coordina los presupuestos de las ventas.		X	
5. Desarrolla la investigación de nuevos productos.		X	

6. Busca mejorar los productos ya existentes
7. Coordina las relaciones que deben de existir entre los agentes de ventas para buscar, seleccionar y adiestrar a los mismos -
compensación económica, supervisión, motivación y control.
8. Realiza presupuestos de ventas.
9. Comunica a los agentes y a los clientes -
en cuanto a las promociones existentes, -
cambios de precio, diseños y calidad.

SI	NO	OBSERV.
X		
	X	
	X	
X		

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE FIANZAS POR MEDIO
DE UN CUESTIONARIO A BASE DE PREGUNTAS

1. Desarrolla un análisis e interpreta la información contable financiera para valorar los resultados de operación.
2. Administra los fondos de la empresa, los saldos bancarios, etc.
3. Recomienda los métodos adecuados para el cumplimiento de los requerimientos financieros de la empresa.
4. Revisa y aprueba los procedimientos para el manejo del efectivo y propiedades a modo de proteger a la empresa de posibles pérdidas causadas por negligencia o deshonestidad.
5. Cuida de que las actividades de auditoría interna estén adecuadamente dirigidas y efectivamente coordinadas con las otras funciones y con los auditores externos.

SI	NO	OBSERV
	X	
X		
	X	
X		
	X	

6. Agiliza y controla la cobranza de las facturas pendientes, desde que se realiza la remisión hasta la cobranza o pago de la factura.

7. Mantiene actualizado el control de las comisiones de los cobradores, tanto locales como foráneos.

8. Distribuye oportuna y eficientemente a los cobradores, los recibos de cobranzas y controla la misma.

SI	NO	OBSERV.
X		
	X	
	X	

I N F O R M E

Director General
P r e s e n t e.

Después de haber realizado la auditoría operacional - del departamento de ventas de la Compañía "Textiles Nacionales-S.A." y habiendo realizado una serie de investigaciones, entrevistas, análisis financieros, cuestionarios, visitas a las plantas etc. Encontre tanto eficiencias como deficiencias. Para - las deficiencias propongo las siguientes sugerencias:

1. No estan bien definidas las políticas, procedimientos y sistemas de la compañía.
 - Se debe de tener mucho cuidado de que las políticas, procedimientos y sistemas esten bien definidos ya que son la - base para que la compañía opere mejor.

2. No existe un control sobre las mermas.
 - Debe de existir un control sobre las mermas, ya que estas - representan una pérdida a la compañía y para que haya me-- nos pérdida estas mermas se pueden vender como desperdicio.

3. No existe respeto ni obediencia hacia los jefes o encargados de las plantas.

- Es necesario saber porque no existe el respeto ni la obediencia porque esto nos trae como consecuencia que haya menos producción a una baja calidad. Considero que si el problema consiste en los jefes o encargados lo mas conveniente seria cambiarlo.

4. Los plazos de crédito no se respetan.

- Los plazos de crédito deben de ser respetados y para que se respeten estos deben de estar por escrito porque de lo contrario esto originara una disminución de los clientes.

5. No se cuenta con estadísticas de ventas.

- Si se contara con estadísticas se podrian hacer comparaciones con años anteriores, se aprovecharian también para realizar los presupuestos.

6. La compañía no realiza investigaciones de ninguna clase.

- Considero conveniente que la compañía debe de realizar investigaciones porque por medio de estas puede conocer que lugar ocupa esta dentro de la rama textil, puede saber si su producto es de mejor calidad en comparación con los otros, etc.

Por otro lado para solucionar los problemas no mencionados pero indicados en los cuestionarios en primer lugar lo que se tiene que hacer es que debe de existir una mejor organi-

zación, desde la formación de los departamentos hasta el cumplimiento de sus obligaciones, lo cual nos traera como consecuencia un incremento en la producción, por ende un incremento también en las ventas y una disminución en los costos.

Algunos de los problemas se debe a la falta del control interno que existe en la compañía. Por lo que es sumamente importante el estudio y evaluación del control interno que haga la auditoría operacional interna por varios aspectos, siendo uno de ellos:

1. Que el resultado de la evaluación indique el alcance de la revisión efectuada.
2. Que los objetivos de dicho control son parte misma de los objetivos a cumplir.

En conclusión el realizar una auditoría operacional dentro de una empresa es de gran ayuda ya que:

- Ayuda a lograr una mejor coordinación de las actividades de la empresa.
- Sirve de base en la fijación de medidas correctivas.
- Ayuda a minimizar los costos y movimientos innecesarios.
- Ayuda hacer mas comprensibles las actividades a realizar.

En sí su objetivo general es el de colaborar con todos los miembros de la gerencia para el logro de una eficaz delegación de responsabilidades proporcionándoles objetivos, recomendaciones y comentarios adecuados según las actividades.

C.P. J. ROSALVA RAMIREZ MENDOZA

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

1. Salvador Obieta López
Auditoría de Operaciones
Editorial IEE
2. Juan Ramon Santillana G.
Auditoría Interna Integral
Editorial E.C.A.S.A.
3. Boletín No. 4
Auditoría Operacional de Ventas
4. Charles A. Bacon
Manual de Auditoría Interna
Editorial Hispano-Americana S.A.
5. Guadalupe Gómez Fernández
Auditoría de Operaciones
6. Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Auditoría Operacional
7. Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Normas y Procedimientos de Auditoría
I.M.C.P. México D.F. 1980 7a. Reimpresión
8. II Simposium Nacional
Auditoría Interna Operacional
9. Boletines 1 y 2
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.