

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración



¿QUE ES LA AUDITORIA OPERACIONAL?

SEMINARIO DE INVESTIGACION
Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN CONTADURIA
p r e s e n t a n
GUADALUPE PAEZ CHONG
GUILLERMO MENDIETA CRUZ

T

HF5667

P3

C.1

1274



1080080436

7 - 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración



¿QUE ES LA AUDITORIA OPERACIONAL?

SEMINARIO DE INVESTIGACION
Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN CONTADURIA
p r e s e n t a n
GUADALUPE PAEZ CHONG
GUILLERMO MENDIETA CRUZ

• 00919

BIBLIOTECA
GRUPO CYDSA FID. A-173 FIFOSA

T
HFS667
P3

+

P12 9



290

INDICE

INTRODUCCION

PRIMER CAPITULO

Antecedentes
Concepto
Diferencias y Semejanzas

SEGUNDO CAPITULO

Necesidad
Objetivo
Como practicar el análisis en la operación

TERCER CAPITULO

Herramientas
Metodología
Como presentar las conclusiones

CUARTO CAPITULO

Programa de trabajo

CONCLUSIONES

Bibliografía

QUE ES LA AUDITORIA OPERACIONAL

INTRODUCCION

En la actualidad la gran complejidad en las operaciones de las empresas han motivado a que el Contador Público (independiente ó dependiente), se preocupe por presentar un mejor servicio a la empresa provocandó con esto si se le puede llamar ha cí una especialización que en este caso será la de auditor operacional, pero cabe hacer notar que la profeción está consiente en que la empresa se enfrenta a un grave problema que no lo ha sabido valorar y analizar y que es la "Operación" por tal motivo en el boletín No. 5 de la comisión de procedimientos de auditoría nos marca "De lo anterior se desprende que los objetivos de control interno son basicamente tres.

- a) La obtención de información conecta y segura
- b) La protección de activos del negocio
- c) LA PROMOCION DE LA EFICIENCIA EN OPERACION"

Como podemos observar en la cita anterior que uno de los tantos objetivos al servicio a la empresa ya sea como auditor independiente ó como auditor interno es tratar de vigilar y mejorar con ideas -- a través de la carta de observaciones (Auditor Externo) ó informe (Auditor Interno) sobre la operación de la empresa para detectar --

posibles problemas y tratar de resolverlos o en su defecto indicar a quien se les deben escoger para solucionarlos y que la empresa obtenga una mayor productividad.

El presente trabajo no trata de aportar nuevas ideas o conceptos sino simplemente el de resaltar la importancia que tiene la función del Contador Público en una nueva rama -- que es la Auditoría Operacional, que es importante que se agregue -- como una adición en su trabajo de Auditor Interno y Auditor Externo, ya que le va hacer de mayor utilidad a la Empresa un informe -- sobre las áreas de operación en las que tiene fallas y por consiguiente un abatimiento de costos y una mayor productividad.

CAPITULO PRIMERO

1.1.- ANTECEDENTES

1.2.- CONCEPTO

1.3.- DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS

**1.- CON LA AUDITORIA DE ESTADOS
FINANCIEROS**

2.- CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

I.1.- ANTECEDENTES

Desde su inicio, la humanidad ha progresado, consecuentemente y en la actualidad el ritmo vertiginoso de los negocios, la competencia creciente, la proliferación de los medios de comunicación y la diversificación y aplicación de la computación electrónica dentro del crecimiento y desarrollo de las empresas, ha colocado a los hombres de empresa con graves problemas relativos a la eficiencia y desarrollo de las operaciones de la misma; surgiendo con esto el uso de una técnica que asegure una administración más ágil y a menor costo, debido a que solo el aumento de los precios de los productos no resuelve la situación de la empresa ya que es menester operar cada vez con mayor eficiencia, y ofrecer productos o servicios de mejor calidad y a más bajo costo, obligando consecuentemente con esto a reducir costos de producción, ventas, administración y a utilizar nuevas técnicas que permitan incrementar la investigación y la modernización de la empresa.

Por tal motivo, el administrador debe estar constantemente alerta para detectar cualquier oportunidad que se le presente para saber:

- a) Porque se gana poco o se pierde
- b) En donde puede mejorarse la eficiencia
- c) En que áreas existen fallas que, de solucionarse, motivarían ahorros en los costos.
- d) En cuales aspectos deben realizarse - cambios con objeto de mejorar la productividad.

Como se puede observar, en los párrafos - anteriores la necesidad imperiosa de conocer las operaciones por parte de los administradores y ejecutivos de la empresa, las operaciones de la empresa, nos indican que éste es el origen de la auditoría operacional; ya que la serie de inquietudes a que se enfrentan los administradores sobre las operaciones que realiza la empresa son desconocidas por ellos, ya que solo conocen los resultados de dichas operaciones, pero desconocen los medios para llegar a ellas debido a la creciente complejidad de los negocios y la multiplicidad de operaciones en la empresa ha obligado al administrador a la delegación de autoridad y responsabilidad a los subordinados a niveles ejecutivos por áreas operacionales,

porque les es imposible revisar por sí mismo el total de las operaciones de la empresa para determinar si se han realizado correctamente; por lo tanto necesita de alguien en quien confiar y que le mantenga informado al respecto, siendo el auditor operacional el más adecuado para el desarrollo de ésta labor.

De hecho la auditoría interna y la operacional es una autoevaluación de la empresa, una autocrítica. Dado el dinamismo de las técnicas administrativas, la capacidad de autocrítica es una medida muy conveniente para garantizar la subsistencia de una organización.

El contador público en su carácter de auditor externo debe como todo profesional la consigna de dar a su cliente el mayor beneficio posible de su trabajo. Por lo que en una de las conferencias sobre control interno que se llevaron a cabo en el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el Sr. C.P. Eduardo Cavazos expresó..." a mi modo de ver, el auditor debe recomendar mejoras al control interno en todos aquellos casos en que lleguen a su conocimiento deficiencias notarias"

Como podemos observar en la cita anterior, el contador público se preocupa por la eficiencia en la opera --

ción de la empresa y obtener un mayor beneficio de su trabajo. Este deber autoimpuesto por la profesión se ha convertido, en la actualidad, en el deseo imperioso de brindar un servicio más útil - al administrador de la empresa; deseo correspondido por el hecho de que los hombres de empresa a su vez van considerando al contador público como el consejero adecuado para mejorar su administración.

El auditor interno y el externo buscan afanosamente mayores oportunidades de servir a la empresa en la que -- prestan sus servicios, lo anterior lo logran:

1.- El auditor interno, ampliando su función de vigilar las actividades de la empresa, que tradicionalmente había caracterizado su labor por un mayor enfoque a las operaciones de la empresa.

2.- El auditor externo, reconoce cada vez - más que para ser más útil no basta el dictamen y que no resulta válido el pretexto de que fue para lo único que lo contrataron.- Es necesario dar algo más que sea de mayor utilidad directa para la administración, pues el dictamen es útil fundamentalmente para efectos de terceros interesados en la empresa. Incluso, en el

caso del auditor externo y anticipándose a los acontecimientos, se han dado consejos informales a los clientes a través de la carta de observaciones y recomendaciones habituales, pero este servicio adicional, no se ha puesto en práctica formalmente.

Es necesaria una auditoría que juzgue imparcialmente los controles establecidos y que brinde elementos para detectar las deficiencias existentes en la empresa, y así poder hacer las recomendaciones que permitan mejorar el desarrollo de las operaciones; Kotts y O Dowell, en su libro Principios de Dirección de Empresas, señala que "una de las responsabilidades más interesantes para el futuro, es la utilización de una valoración independiente de la dirección de la compañía, llevada a cabo por una empresa exterior objetiva".

Como podemos observar la importancia que -- tiene una opinión externa. Además esta revisión implica un enfoque adicional al exámen que se efectúa para la auditoría de estados financieros o para la labor habitual de auditoría interna, -- tanto en la revisión del control interno como en la aplicación -- de los procedimientos de auditoría tendiente a promover la eficiencia de operación, no sólo en aspectos contables, sino en todas las áreas en que se tenga ingerencia.

Para tal efecto es necesario un cambio en la actitud mental de los auditores tanto externos como internos, ya que la naturaleza de la auditoría operacional se identifica fundamentalmente con una actitud, un método de analizar y pensar como lo harían los administradores de la empresa en caso de que ellos realizaran el trabajo.

Esto lleva al auditor operacional a identificarse con la forma de pensar del empresario; por lo que deberá -- pensar como los administradores piensan, y con esto, estará en la búsqueda constante de oportunidades para mejorar la eficiencia -- en la operación y consecuentemente, la productividad de la empresa.

Cabe mencionar que este cambio de actitud -- mental permite al auditor interno y externo a tener un doble de -- desenvolvimiento mental, el del auditor y el de empresario y de la combinación de ambos.

De lo anterior, cabe mencionar que el auditor interno ó externo, deberá enfocar sus esfuerzos y conocimientos a la especialización que en éste caso es la auditoría operacional; debido a la importancia que tiene el análisis de las operaciones, porque en dicho análisis se encuentran y se identifican

los problemas, y que en última instancia, le interesa conocer al administrador; ya que la información obtenida por el auditor operacional deberá contener el problema, su origen la repercusión económica, el atraso en las operaciones subsecuentes que ocasiona dicho problema, y con ésta información, el administrador podrá tomar decisiones para solicitar asistencia profesional para resolver dicho problema, si este es demasiado complicado y no puede ser resuelto por el auditor operacional.

El auditor operacional proporciona gran ayuda al especialista, ya que este conoce perfectamente el problema y las operaciones de la empresa detectando además el problema. Con lo anterior podemos observar y determinar la importancia de la auditoría operacional en el desarrollo y funcionamiento de la empresa y además como ayuda al administrador de la empresa.

I.2.- CONCEPTO

Del pequeño análisis hecho en el capítulo anterior sobre la importancia que estriba en la necesidad del estudio y análisis de las operaciones de la empresa por parte del auditor (interno o externo), creando la necesidad de la especialización del auditor operacional, nos preguntamos ¿se le puede llamar especialización? creo que no, sino que se le debe considerar como una ampliación de los servicios profesionales del auditor, para el cliente o la empresa.

Hemos hablado sobre auditoría operacional, pero hasta éste momento no la hemos definido; a continuación transcribimos algunas definiciones de diferentes autores:

Para la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Público, A.C., en su boletín No. 1 dice que:

"Auditoría Operativa, debe entenderse como el servicio adicional que presta el Contador Público en su carácter de auditor externo, cuando coordinadamente con el examen de estados financieros, examine 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".

En opinión de ésta comisión, el concepto de Auditoría Operacional, es similar al de Auditoría Operativa, con la diferencia fundamental de que la primera puede ser realizada por el contador público separadamente, sin que medie una auditoría de estados financieros.

Por lo tanto la Auditoría Operacional consiste en el examen de las áreas de operaciones de una empresa o institución para determinar si se tiene los controles para operar con eficiencia tendiendo a la disminución de los costos para incrementar la productividad.

Dicho examen da elementos para precisar las consecuencias de que no tengan los controles necesarios para lograr ese objetivo, y permite realizar y cuantificar el efecto de ello, con propósitos de mejora.

Charles Inman (Management Auditing for Operations) define "La auditoría operacional concierne con los tipos de control establecidos por el gerente para conducir las varias-

fases de su negocio; dichos controles serían tales como: los de organización, proceso de manufactura, sistemas y métodos, esquemas y estándares, presupuestos, registros y reportes de operación".

Miller F.J. (Operational Auditing), opina -- que el uso del término es de menor importancia, es decir el hecho de llamarle auditoría administrativa u operacional no tiene mayor relevancia, lo importante sería entonces el concepto que se quiere abarcar con la terminología.

Señala que el objetivo será ver que el administrador tenga a mano todas las herramientas disponibles para ayudarse a decidir cual es el curso de acción de mayor utilidad. Esto incluye no sólo evaluar el flujo de la información a la alta administración, sino también evaluar el modo en que ésta información es procesada y analizada en los grupos "Stats". Significando sólo determinar que los objetivos han sido conocidos sino corroborar el modo como fueron puestos en primer plano".

Seiler E. Robert. (Internal Auditor) dice que, "Cuando se está realizando una auditoría por funciones, no se está evaluando un sistema establecido por la administración; se es-

tá examinando la actuación de la administración conforme al sistema establecido".

Podwell W. Joseph (Operational Auditing a- Part of the Basic Audit) indica: "La tarea del auditor es la de - buscador de hechos, su trabajo será diagnosticar; y el producto final de su trabajo sera la preparación de un reporte formal de auditoria, destinado a los directores, tratando de llamarles la atención sobre problemas importantes o sobre áreas que están inhibiendo la maximización de las utilidades como último objetivo.

Al analizar las definiciones anteriores podemos determinar que todos están encaminados en evaluar y revisar objetivamente las operaciones de la empresa desde un punto de vista independiente para determinar las necesidades, la capacidad y los costos de una diversidad de departamentos de la empresa; convirtiéndose la auditoría operacional en una función informativa y de asesoría para el administrador de la empresa.

I.3.- DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS CON LA AUDITORIA
a) CON LA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS
b) CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

a) Con la auditoría de estados financieros el contador público que presta sus servicios como auditor independiente, manifiesta a través del dictamen su opinión profesional acerca de si determinados estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de la empresa por un período determinado; para poder dar ésta opinión el contador público necesita tener la certeza de que la contabilidad se ha llevado de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados; dando con esto confianza a terceras personas.

Sin embargo, esto no implica que se apruebe el control interno existente, o que por el hecho de contar con el dictamen, se esté operando con eficiencia y eficacia. El dictámen no proporciona ninguno de estos elementos, pero agrega otro muy importante; la confianza.

No existe lugar a confusiones entre auditoría-operacional y financiera, pues no obstante que la auditoría operativa es la operacional, y que se practica como servicio coordinado con la auditoría de estados financieros, como se verá más adelante

el enfoque y alcance de los procedimientos así como la finalidad del trabajo son completamente distintos, aunque en la práctica se rá necesario efectuarlas conjuntamente.

Como ejemplo, y para que se establezca la diferencia entre Auditoría Operacional y Financiera, se comentan a continuación los objetivos que se deben perseguir al realizar las revisiones de inventarios en la auditoría de estados financieros, en comparación con los de la operacional.

El boletín No. 8 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en relación al examen de inventarios, señala como objetivos:

1.- Asegurarse hasta donde sea posible que las cifras que se muestran como inventarios estén efectivamente representadas.

2.- Evaluar y conciliar las necesidades de ventas, finanzas y producción, para determinar eficazmente los niveles de inventarios tomando en cuenta no únicamente lo deseable, si no lo posible.

3.- Tener establecidas buenas prácticas de almacenaje que le permitan planear la utilización adecuada de sus es

pacios, el acomodo ordenado de los materiales y facilitar el surtimiento de los mismos.

4.- Debe existir un calendario de recuentos rotativos para todos los inventarios de un año.

5.- La empresa debe estratificar los inventarios en grupos, en atención a su importancia y valores, para que la atención se fije primordialmente en los artículos de alta utilización y valor.

6.- Revisar periódicamente y constantemente durante el año el pronóstico original de ventas, para considerar de inmediato los cambios que ocurran.

7.- Debe existir un plan adecuado de producción.

8.- Es necesario contar con los medios adecuados para disponer de las existencias en exceso u obsoletas.

9.- Es conveniente que la empresa determine con mayor frecuencia posible, el índice de rotación de inventarios de los artículos más importantes o de todos los inventarios clasificados por materiales, mercancías abastecimientos y productos que

existan físicamente. Para poder determinar lo anterior, el auditor debe convencerse plenamente de que el cliente ha tomado las precauciones necesarias para la determinación de las cantidades físicas y el estado de los inventarios por lo que el auditor deberá llevar a cabo los siguientes procedimientos:

1.- Que los inventarios estén valuados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

2.- Que los inventarios estén aritméticamente correctos.

3.- Que contengan solamente mercancías y materiales en buenas condiciones de uso o de venta, y que se excluyan las existencias obsoletas y defectuosas, o bien que se establezcan provisiones adecuadas para posibles pérdidas al disponerse de dichas existencias.

4.- Que la empresa efectivamente tenga posesión legal de las existencias, y que cualquier gravamen que exista sobre los inventarios se muestre claramente en los estados financieros o en las notas relativas a los mismos.

5.- Que la presentación de los inventarios en los estados financieros sea correcta.

Una lista tentativa de objetivos para la auditoría operacional de inventarios, incluirá los siguientes conceptos:

1.- La existencia de un control efectivo que permita mantener la inversión en inventarios a niveles óptimos, compatibles con un plan de producción ininterrumpido.

2.- Reducir los inevitable faltantes o excesos en las existencias.

3.- Debe tenerse una constante vigilancia de los controles operacionesles relativos a inventarios, a cargo de uno o varios grupos formados por representantes de los departamentos que intervienen en el control de los inventarios.

Al comparar las listas de objetivos anteriores, resalta el hecho de que aunque se refieren a una misma área, respondan a necesidades totalmente distintos. En la primera, se busca obtener evidencia que permita emitir una opinión acerca de si los inventarios presentan razonablemente de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, lo que pretenden presentar, en la otra, se desea determinar si se cuenta con los controles adecuados para que la administración de los inventarios sea eficiencia, eficaz, y consecuentemente productiva.

b) Con la auditoría administrativa es con la que mayores semejanzas tiene, pues como veremos en seguida, existen algunos puntos de contacto entre ellas; esto a originado cierta confusión de conceptos, ya que aún no se precisan las características que la distinguen.

La auditoría administrativa es el examen - comprensivo y constructivo de la estructura de la organización - de una empresa, una institución, una sección del gobierno, o cual quier parte de una entidad, en cuanto a sus planes y objetivos, - sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

Roberto Macias Pineda, manifiesta en una - conferencia " es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y si- gue manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente debe ser concientes con los objetivos básicos de la empresa, y de ben ser apropiadas en términos de política pública corriente.

La auditoría administratitiva constituye una oportunidad para el examen de todas las partes o determinadas par tes, de las actividades de las relaciones de empleados en el nego cio.

José Antonio Fernández Arena nos define "la auditoría administrativa es la revisión objetiva metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

Al analizar estas definiciones, podemos determinar que existen similitudes y diferencias, las cuales analizamos a continuación:

Auditoría Administrativa y Operacional.-

Ambas tienen como objetivo primordial el hacer una evaluación y análisis de la eficiencia administrativa de la empresa pero sus enfoques son diferentes, ya que la auditoría operacional se dedica a la revisión de la operación-independiente de las personas y departamentos que se encuentren en dicho movimiento, aunque cabe hacer notar que estos pueden ser motivo de la revisión de la operación.

La auditoría administrativa se dedica a hacer su análisis de la estructura de la empresa en cuanto a sus objetivos, sus métodos y técnicas de sus controles, su forma de ope

ración, el personal y la revisión jerárquica de los diferentes puestos, es decir, el análisis administrativo de la empresa.

Por su alcance la auditoría operacional y administrativa puede efectuarse seccional o integralmente; esto indica que puede abarcar parte de una operación o departamento, - al igual, el período revisado puede ser pasado, presente futuro, o sea se ubica en cualquier tiempo.

Ambas se diferencian en el informe presentado, ya que la auditoría operacional incluirá en su informe comentarios sobre las fallas detectadas, cuantificadas, resaltando el efecto de las mismas, y comentando lo que ocasionan. Dando -- por último la resolución del mismo. Y la auditoría administrativa unicamente podrá opinar que si ha estado administrado constantemente la sección o departamento examinado.

CAPITULO SEGUNDO

1.1.- NECESIDAD

1.2.- OBJETIVO

1.3.- COMO PRACTICAR EL ANALISIS DE OPERACION

2.1 NECESIDAD

El desarrollo económico ha tenido como resultado, entre otros, la proliferación de grandes empresas en las que la división del trabajo, se ha manifestado fundamentalmente en una basta separación de funciones y amplia delegación de autoridad, lo que a su vez ha tenido como consecuencia la especialización de las actividades. Esto ha generado la necesidad para la administración, de tener información acerca de la efectividad de -- las actividades en cada área funcional delegada, y del impacto de un desajuste en una área funcional especializada sobre otras áreas de operación, es decir requiere de una técnica que trascienda el - enfoque de la verificación financiera de la auditoría con fines de dictaminación que efectúa el contador público independiente, y que proyecta una visión amplia de las operaciones del negocio. La auditoría operacional, al proporcionar un punto de vista objetivo de - estos menesteres, da a los altos niveles de la gerencia una comprensión complementaria respecto de las operaciones, que no se puede - captar por medio de otros métodos, procedimientos o funciones, dan do como resultado la fijación de objetivos.

2.2 OBJETIVOS

El objetivo primordial de la auditoría operacional consiste en ayudar a la dirección de la empresa a lograr una administración eficaz y analítica; y esto se logra a través de la apreciación de la organización; las técnicas y los resultados administrativos, con miras a evitar prácticas impropias y mejorar métodos y desempeños administrativos son resultado del descubrimiento de deficiencias o irregularidades en alguna o algunas de las áreas operativas de la empresa, tomando en cuenta probables remedios, mejora cambios, etc.

De este modo la auditoría operacional se integra a la administración generando información, descubrimientos y recomendaciones con alcance muy superior al de las auditorías financieras.

2.3.- COMO PRACTICAR EL ANALISIS DE LA OPERACION

Edward F. Norbck en su libro Auditoría Administrativa nos indica que la aplicación o forma de como operar la auditoría operacional; se requiere observar un método lógico a -- fin de obtener resultados óptimos.

Los pasos más importantes que propone el citado autor con objeto de llevar a cabo la auditoría operacional, -- son los siguientes:

1.- Efectuar un estudio preliminar examinando la naturaleza general de la operación o de los problemas que se van a revisar, evitando cualquier suposición, premisa o conclusión preconcebida.

2.- Delinear en términos generales las áreas -- y el curso que debe darse al estudio cuidando de tocar todos los as pecto de la operación.

3.- Definir un programa completo y desarrolla-- do, la información obtenida en el estudio preliminar debe proporció-- nar una base para estructurar la naturaleza del programa del área -- que debe auditarse. en el programa debe estructurarse las políti -- cas y procedimientos que sirvan para efectuar pruebas posteriores, -- el tiempo necesario para probar cada aspecto de la operación, el -- tiempo total y el costo de la auditoría y una decisión respecto a, -- si se justificaría la realización de pruebas adicionales. Luego de--

berá presentarse una síntesis del programa, que se envíe a la gerencia para que autorice y se de principio a la auditoría.

4.- Desarrollar en la práctica el programa y analizar los resultados, preparando un informe preliminar que esboce las observaciones y conclusiones y las sugerencias realtivas determinadas de la auditoría, sometiéndose a revisión por los ejecutivos responsables de la operación e incluyendo sus comentarios al respecto.

5.- En el caso de que los objetivos de la auditoría no se hubiesen logrado o no se hubiera llegado a ninguna conclusión en relación a los hallazgos efectuados, deberán hacerse pruebas adicionales.

6.- Habiéndose concluido o completado con éxito la auditoría, y habiéndose logrado sus objetivos, debe prepararse entonces un informe final para la alta Gerencia en el que se describan las observaciones más importantes que se hayan hecho, las evaluaciones de las operaciones y los argumentos convincentes que respalden las sugerencias que se propongan. Adicionalmente deberá señalarse la urgencia de llevar a cabo las recomendaciones y/o los medios alternativos para implantarles.

E. C.P. Humberto Murrieta en una conferencia sobre auditoría de operación en el área de inventarios comentó al respecto de como practicar el análisis de operación " La me --

la mejor recomendación que puedo darles al respecto a como hacer el trabajo es a la vez muy sencilla y muy complicada; consiste en tener en la mente la pregunta ¿Porque?. Hay que investigar el por que de las cosas y llegar a respuestas que nos convenzan".

Ahora bien, para facilitar la labor de resolver esos porqués, podemos tomar como punto de referencia para estructurar nuestro estudio a la norma de auditoría relativa al trabajo del auditor que nos indica que el examen a realizarse debe de planearse y supervisarse.

Una adecuada planeación trata de eliminar al factor sorpresa, reducir el costo, evitar olvidos, y nos forma conciencia. Una lógica supervisión nos ayuda a localizar errores, dirige y orienta a los que físicamente realizan el trabajo y nos ayuda a juzgar los resultados obtenidos a la luz de la revisión de otra persona con más experiencia.

Toda planeación implica como pasos a seguir:

1) Un conocimiento general sobre lo que se va a ser materia de nuestro trabajo.

2) Un objetivo general a buscar que a su vez pueda estar integrado por objetivos parciales.

3) Un programa de trabajo, el cual nos fija los lineamientos básicos a seguir.

1.- Conocimiento general.

El conocimiento general es esencial, pues nos ayuda a identificarnos con el problema, nos guía la planeación y nos hace sentir más seguros en el desarrollo del trabajo-- necesitamos conocer las características de la compañía, por --- ejemplo: su estructura (si es filial, familiar, etc.) cuáles son sus principales proveedores, clientes, productos que vende, conocer su sistema de distribución, contratos específicos de operación, por ejemplo: de comisiones, regalías, arrendamiento, servicios técnicos, con objeto de situarnos más.

Una herramienta muy útil para ayudarnos a conocer la empresa es el análisis de estados financieros, pues -- nos revela datos importantes como: tendencia de las ventas, si -- las variaciones en ventas se deben a aumento en precio ó en unidades, el punto de equilibrio de la empresa, que variaciones en gasto nos afectan la utilidad, cuál es el capital de trabajo de la -- Empresa, cuál es la estructura de capital, cuál es su plazo de -- crédito real, cuál es la rotación de inventarios, etc. en general

nos da una visión de lo sucedido; si este análisis se complementa con una explicación de parte de un funcionario de la empresa será útil para lograr el objetivo del conocimiento.

2.- Objetivos a buscar.

Ya se ha mencionado en páginas anteriores que el objetivo principal es mejorar la operación dentro de lo posible; ahora bien, en la misma forma que en los boletines de la comisión de procedimientos de auditoría, se marcan los diferentes objetivos a cubrir de las áreas comunes del balance y el estado de resultados, podemos asimilar esta idea y hacerla aplicable al trabajo a realizar, es decir, podremos fijar objetivos a alcanzar de acuerdo con las áreas de estudio que nos fijemos.

Este aspecto es muy importante, pues sin un objetivo a buscar, el trabajo que se desarrolla pierde su finalidad se desperdicia, el personal se encuentra desorientado, la labor de investigación se dificulta, siendo pues necesario establecer éstas guías que nos ayudan al desarrollo del trabajo.

3.- Programas de trabajo.

Este puede ser definido como la memoria escrita de los pasos lógicos a seguir, según las condiciones practi

cadás, de su aplicación por la situación propia de la empresa, extendernos en ciertos sentidos o improvisar en otros.

Existen programas estandar y detallados, son estandar aquellos en que se anuncian los procedimientos a seguir en casos o situaciones que se consideran aplicables a un número considerable de empresas.

Son programas específicos aquellos que se preparan y formulan concretamente para cada situación particular.

Los dos programas tienen sus elementos favorables y desfavorables. El estándar puede resultar demasiado genérico o bien en última instancia no ser aplicable en virtud de que cada empresa tiene aspectos especiales que la hacen tener ya sea condiciones de operación o administrativas diferentes. El detallado tiene el inconveniente del tiempo y del costo, pues habría que hacer un programa para cada empresa en particular; tendríamos un problema de aplicación pues no es posible preveer y acertar todas las situaciones al 100%, por otra parte las personas que se encarguen de aplicarlo no tendrían el interés que proporciona el efectuar un trabajo que emane de su propia investigación.

Una solución mas ecléctica es elaborar un programa con los lineamientos principales a seguir y en aquellas secciones o áreas en los cuales el programa no sea aplicable por condiciones especiales dentro de la empresa debe hacerse constar así, y a la luz de dicha situación elaborar un programa especial si así lo amerita.

Un programa en estas condiciones viene a hacer las veces de una guía de objetivos, objetivos que pueden estar configurados en una estructura piramidal ó sea, los objetivos y así consecutivamente hasta llegar al vertice de la pirámide.

Ha quedado demostrado que el hombre con fines de estudio se ha visto en la necesidad de aislar y dividir los problemas con objeto de poderlos investigar y obtener conclusiones sobre ellos, tal vez en muchos casos la división llega a ser arbitraria y no nos proporciona claridad en virtud de la interconexión de los problemas, pero ésta es la forma más lógica de aclararlos.

Ackoff y Rivett en su libro "The form and content of problema", ha establecido un resumen de los problemas

a atacar en la dirección de una empresa en un número ilimitado de tipos básicos....."Postulamos las siguientes ocho formas básicas, que aisladas o en combinación explican la mayor parte de los problemas a que se enfrentan los ejecutivos, la clasificación de los problemas es como sigue:

- 1.- Inventarios
- 2.- Asignación
- 3.- Turno
- 4.- Secuencia
- 5.- Itinerario
- 6.- Sustitución
- 7.- Búsqueda
- 8.- Competencia

En dicho estudio se describe la naturaleza de dichos problemas y las metodologías básicas que deben utilizarse para resolverlos.

Las anteriores consideraciones son con el objeto de explicar el porque el cuestionario de trabajo que trato en el siguiente capítulo.

CAPITULO TERCERO

3.1- HERRAMIENTAS

3.2.- METODOLOGIA

3.3.- COMO PRESENTAR LAS CONCLUSIONES

3.1.- HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA OPERACION

Las principales herramientas formales con las que cuenta el Auditor Externo como auditor operativo son:

a) El control interno de aquellas otras cuestiones complementarias a las que lo lleven sus investigaciones -- primarias, a la luz del riesgo probable de importancia relativa.

b) La información contenida en los estados fi nancieros y en los papeles de trabajo sobre el examen de los mis -- mos, más la información resultante de la aplicación de las técnicas analítico-comparativas adecuadas a las circunstancias las razones -- financieras, los análisis de variaciones, la determinación de ten -- dencias, el análisis de correlaciones volúmen costo-utilidad, etc.

Para la ejecución de la auditoría operativa -- el auditor debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

a) El tiempo que haya de dedicar personalmente el trabajo debe ser suficiente en proporción con el de las otras -- personas que intervengan en él.

b) Considerando lo importante que resultan - las mejoras de productividad para la eficiencia, su actitud mental debe estar constantemente enfocada a la localización de oportunidades para mejorar eficiencia y eficacia, tales como: simplificación de métodos, disminución de costos, aumentos de valor agregado, mejoras a los rendimientos, desarrollo de sistemas de planeación estratégica, de control directivo y de control operativo.

c) Todo su trabajo deberá realizarlo con el - máxima ^y de objetividad posible. En vista de que podrá hacer proyecciones a futuro, con todo el riesgo que esto implica, procurará -- ser claro en la demostración de sus calculos, sus procesos, sus -- supuestos y los posibles efectos de las desviaciones, para que el cliente al tomar las decisiones, conozca sus grados de riesgo y se pa escoger.

d) En cualquier trabajo deben ponderarse los conceptos a corto y largo plazo en un equilibrio adecuado a la posición de la empresa en el entorno económico-político-social.

e) De las labores más difíciles será la detec tar lo que puede hacerse y no se está haciendo en la operación auditada o en una actividad o suboperación específica.

f) La implantación de las recomendaciones que en su informe el contador público, queda fuera del alcance de la auditoría operativa.

3.2.- EL ANALISIS CIENTIFICO (METODOLOGIA)

El autor norteamericano William P*. Leonard propone que en el desarrollo de la auditoría operacional se emplee el análisis científico a fin de obtener bases más racionales para llegar a conocer cualquier problema con mayor claridad, dado que implica el establecimiento de fines, relaciones, clasificaciones, etc., y la comprobación ^vputno por punto de cualquier tarea, método proceso o función.

Metodología

Según el autor mencionado, las etapas más importantes en el análisis científico aplicado a la auditoría operacional, son las siguientes:

1.- Estudio completo y veráz de los elementos o componentes que integran el problema sujeto a análisis.

2.- Diagnóstico de las causas que provocan el problema que se analiza mediante la evaluación de los elementos que lo integran, determinando que es satisfactorio o insatisfactorio de acuerdo con prácticas correctas y establecidas, principios básicos, etc.

3.- Determinación de propósito y relación, lo cual quiere decir que en el proceso de evaluación el auditor debe hacer una comparación entre los elementos constitutivos del pro

blema, atendiendo a su finalidad y relacionándolos entre sí.

4.- Búsqueda y descubrimiento de diferencias de hecho y en potencia escudriñando todos los elementos del problema para luego sugerir un remedio.

5.- Balance analítico de los resultados -- obtenidos hasta el momento, en el que el valor e importancia de cada elemento es comparado con los demás de su especie. En este proceso la interpretación y la síntesis juegan un papel importante: el alcance de cada aspecto debe ponderarse; lo que puede ser satisfactorio y adecuado en determinadas circunstancias, puede no serlo en otras; el tiempo y costo que se invierta para analizar un determinado elemento puede resultar excesivo si se compara con su importancia relativa.

6.- Comprobación de la eficacia de los elementos del problema mediante pruebas que permitan evaluarlos.

7.- Síntesis de los elementos, combinándolos y dándoles el arreglo adecuado. Como resultado de esta operación puede hacerse necesario proporcionar atención especial o preferente a cierto elemento, o bien, hasta cambiar los objetivos.

8.- Ampliación de los resultados y/o desarrollo de investigaciones adicionales originados en la etapa anterior con objeto de obtener soluciones más atinadas u óptimas.

9.- Determinación de alternativas. En este aspecto, el auditor debe aplicar todos sus conocimientos, capacidad, experiencia e imaginación a fin de plantearse las mejores soluciones al problema resolver.

10.- Elección del método adecuado para mejorar la operación, estudiando las circunstancias particulares, objetivo, relación, organización, etc., en donde se va a aplicar el método, a fin de que la alternativa escogida sea la mejor para el caso concreto.

El elemento humano.

En la opinión de Theodore H. Jackson, las personas que sobresalen en la auditoría operacional son aquellas que saben comunicarse efectivamente, que pueden resolver problemas en un plan de cooperación, y en general que son buenos negociantes.

Dos de los problemas que afrontan en la actualidad los auditores operacionales, y en general los especialistas en el desempeño de su actividad específica, son fundamentalmente los relativos a las relaciones y a la comunicación.

Para el auditor se presentan muy a menudo con el responsable del control, cuando por una u otra razón se muestra renuente a que se haga la auditoría o no logra ver la validéz de ciertas sugerencias hechas en el informe de auditoría. Concretamente, puede afirmarse que por lo general tales proble mas se originan por desconocer o faltar a dos principios esencia

les para que haya buenas relaciones y comunicación: la percepción y la actitud defensiva respecto a la percepción debe considerarse que "la gente ve las cosas de manera diferente"; aunque se trate de algo obvio, la mayoría de las personas lo subestimamos al tratar a los demás, inclinándonos internamente a creer que nuestras percepciones son correctas y que la otra persona está equivocada o engañada cuando sus percepciones no son iguales a las nuestras, acerca de la actitud defensiva, puede decirse que es una actitud emocional resultante de un estado de angustia que hace temer que en alguna forma no se apruebe lo que uno hace y que mueve a defender los puntos de vista, en cualesquiera de las dos partes de un diálogo. Una o ambas omisiones o faltas a dichos principios, merman considerablemente la efectividad de la comunicación, provocando distorsión de las ideas y fricciones personales que pueden reflejarse decisivamente en los resultados del trabajo, y por lo tanto deben evitarse mediante el cultivo de una actitud dispuesta a resolver los problemas, que aprecie y reconozca lo siguiente:

1.- Que todas las personas apreciamos los problemas en forma distinta.

2.- Que la otra persona puede percibir un acontecimiento o situación de acuerdo a su propia experiencia y personal sistema de valores, diferentes al de uno.

3.- Que la otra persona con la que se trata puede estar inquieta, y potencialmente a la defensiva con respecto a sus percepciones e ideas, particularmente al encontrarse ante un punto de vista diferente.

4.- Que el impacto que uno produzca en una persona puede crear en uno mismo una actitud contradefensiva.

5.- Que la solución de los problemas no se logra con sólo tomar partido sino teniendo que hacer frente a las actitudes de las personas involucradas en ellos.

Todo esto implica que el auditor no debe concretarse a ser técnico en su especialidad sino que además debe interesarse por saber resolver los problemas humanos que en forma cotidiana se le presentan en diversos grados.

Quien puede realizar la auditoría operacional.

La auditoría operacional puede desempeñarse como función interna de una compañía o por especialistas independientes: el propósito siempre es el mismo, porque tratándose de incrementar eficiencia y reducir los costos siempre resulta mejor actuar en forma preventiva que reparadora; graves problemas pueden evitarse mediante la revisión y apreciación siste

mática del conjunto de las operaciones.

Desde el punto de vista de la organización de una empresa, la auditoría operacional como función interna puede desempeñarse de alguno de los modos siguientes:

1.- Separada del Departamento de Auditoría Interna, pero dependiendo igual que él, de la Gerencia Dirección de Finanzas, Contraloría, etc.

2.- Dependiendo de la Gerencia de Planeación y Control, y por lo tanto separado de Auditoría Interna.

3.- Formando parte del Departamento de Auditoría Interna

La auditoría operacional como función externa puede efectuarse como una extensión de la auditoría para fines de dictaminación de los Estados Financieros o en forma independiente a ésta.

3.3.- ¿COMO PRESENTAR LAS CONCLUSIONES?

Este aspecto es muy importante pues de nada valdría un buen trabajo si no va seguido de una presentación de conclusiones en forma adecuada, pues hay que tomar en cuenta que el producto terminado que se le ofrece a los ejecutivos de Empresa es éste, o sea la presentación de la conclusiones y hay que tener cuidado en la forma en que va a hacerse, con objeto de que cause la objetividad que nosotros deseamos.

No podemos señalar una forma típica para la presentación de las conclusiones, pues variará según las condiciones particulares de cada caso en específico; pero si podemos hacer algunos comentarios generales en este sentido:

1.- Debemos evitar hasta donde sea posible el uso de tecnicismos cuando el trabajo va dirigido a personas -- que no esten familiarizados con ellos. Los tecnicismos son recomendables como un medio dentro de la propia técnica pues facilitan el entendimiento y dan fluidez al desarrollo del trabajo.

2.- Deberemos de guiarnos siempre por el principio de "Información por excepción", o sea hacer a un lado -

lo que esta bien o no es importante y enfocarnos en lo que es sub
tancial y no este bien.

3.- La presentación de conclusiones seguida -
de los efectos cuantificados que se dejaron de obtener o a que die
ron origen es muy objetivo; a continuación señalamos algunos ejem-
plos:

a) "Deben planearse en forma más adecuada las
necesidades de utilización de la línea de descuento, en este año--
se pagaron por concepto de tasa de descuento \$..... de más.

b) Más importante que el establecimiento de -
un presupuesto es su vigilancia por un funcionario establecido para
tal efecto, en este año los gastos de representación se excedieron
un 42% del presupuesto. El 40% del total del gasto está integrado -
por gastos no comprobados.

c) Del total de pedidos de ventas canceladas-
\$..... fueron por falta de existencias. Deben equilibrarse -
las existencias de inventarios, con objeto de no perder clientes -
y ventas ya realizadas.

c) El 30% del almacen de servicios y refaccio
nes hace 2 años que no tiene movimiento, aproximadamente un 15% es

debido a errores en la catalogación de los productos. Debe corregirse esta situación pues en este año costo por concepto de financiamiento \$.....

4.- Antes de presentar el resultado de nuestro trabajo, conviene que el proyecto o borrador de conclusiones sea platicado con los interesados, con objeto de que si hubo algún error de interpretación sea descubierto, no tomar por sorpresa el departamento con el cual pueda identificarse nuestra conclusión, -- la aceptación tácita de los departamentos interesados en la conclusión que estamos señalando y la captación practicada de sus puntos de vista.

5.- La presentación de las conclusiones a través de transparencias da un efecto mental de interéses, mayor que la presentación escrita, las dudas son aclaradas en el momento de la exposición.

6.- La utilización de cuadros numéricos simples de conceptos básicos, combinada con secciones escritas, da una mayor agilidad en el entendimiento y en la capacitación del mensaje que se pretende hacer llegar.

7.- Una vez presentadas las conclusiones, la relación directa con el cliente es importante con objeto de acla-

rar dudas, oír los efectos prácticos de su aplicación, que el cliente vea que existe un interés por nuestra parte con relación a su empresa.

8.- Es conveniente que la presentación de las conclusiones siga un orden lógico en cuanto a la importancia o gravedad de estas.

9.- Un informe redactado en términos tales que nos muestre la causa de un problema determinado y el efecto que produjo esta causa, da un interés al lector, especial que lo hace identificarse con el problema de una forma más profunda.

Estos son algunos comentarios generales que podemos hacer ante el problema de hacerle llegar a nuestros clientes las conclusiones obtenidas; pero hay que tomar en cuenta que este aspecto variará según las condiciones particulares de cada caso.

Cabe hacernos una pregunta; Cuáles van a ser nuestras áreas de estudio?. Respecto a esto podemos señalar que las limitaciones a nuestras áreas de estudios son las mismas que nosotros nos pongamos, si el Contador Público se siente con la preparación suficiente para cubrir una área que tradicionalmente no se hubiera tocado anteriormente, no vemos el porque poner una limitación a éste trabajo; es por eso que se considera que no es conveniente ha

cer una lista de áreas a cubrir, pues tendría un carácter limitativo, la cual podría ser aumentada o disminuída de acuerdo con las diferentes valores personales. Las áreas de estudio que nos hemos fijado para el presente trabajo son:

- A) Conocimiento General
- B) Crédito y Cobranzas

CAPITULO CUARTO

4.1.- PROGRAMA DE TRABAJO

A) CONOCIMIENTO GENERAL

B) CREDITO Y COBRANZA

A) Conocimiento General.

Concepto

No podemos dar recomendaciones a nuestros -- clientes sobre algo que no conocemos. Es elemento indispensable, -- antes de decidir cuáles áreas vamos a estudiar en la empresa el -- conocimiento de la misma, con el objeto de orientar nuestro traba -- jo, sus alcances, la asesoría o preparación que necesitamos tener, el elemento humano necesario, el tiempo a invertir y lograr impri -- mir ese sentimiento de confianza que es básico para el desarrollo -- de cualquier trabajo.

Objetivos

A) Obtener un conocimiento general de la empresa.

a) Obtener un conocimiento general de la empresa.

Introducción

Necesitamos obtener de la empresa la información más eficaz que nos permita sentirnos seguros de que tenemos un conocimiento de la misma.

SUBOBJETIVOS

ADECUACION DE OBJETIVOS

- | | |
|---|--|
| 1) Cuál es el giro de la Compañía? | 1) Mediante la lectura de la escritura constitutiva de la empresa, enterarse del giro de la Compañía. |
| | 1.1) Con plática, con funcionarios conocer cuál es el giro principal de la empresa. |
| 2) Quiénes son los accionistas? | 2) Con base en los libros de accionistas ó la escritura constitutiva conocer quiénes son los principales accionistas-- de la empresa. |
| 3) Cuáles son los acuerdos del Consejo de Administración? ¿De la Asamblea de Accionistas? | 3) Con base en las actas de Consejo y de asamblea de dos años a la fecha, estudiarlas con objeto de conocer los acuerdos principales de esos dos órganos sociales. |

SUBOBJETIVOS	ADECUACION DE OBJETIVOS
--------------	-------------------------

4) Cómo esta compuesto el capital contable?

4) Si existe una historia de Capital contable, determinar si ésta fue formado por:

I) Aportaciones de maquinaria que ya venía depreciada.

II) Aportaciones de crédito que no se recuperaron.

III) Capitalizaciones de Pasivo.

IV) Aportaciones en efectivo.

V) Reinversión de utilidades

5) Como es nuestra situación financiera?

5) Pedir balance, estados de resultados de la compañía y obtener por 5 años a la fecha:

	Activo Circulante
Capital de Trabajo	-----
	Pasivo Circulante

Estructura del Activo	<u>Capital contable</u>
	Pasivo Total

Plazo medio de recuperación - de las cuentas por cobrar.	Ventas	Saldo	
	-----	x	de
	365		Clientes

SUBOBJETIVOS

ADECUACION DE OBJETIVOS

Plazo medio de pago de las cuentas por pagar. $\frac{\text{Compras}}{365} \times \text{Proveedores Saldo}$

Días de costo de nuestro inventario. $\frac{\text{Costo Ventas}}{\text{Inventario Promedio}} \times \text{Saldo promedio inventarios.}$

Obtener el rendimiento sobre la inversión:

$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$

Obtener la tendencia del Activo total, comparando con la tendencia en las utilidades, ventas, costos y gastos.

6) Cuáles son los principales contratos de la Compañía?

6) Mediante plática con funcionario conocer los principales contratos de la Compañía y como nos afectan.

7) La Compañía tiene establecido presupuesto, estimados que nos permitan conocer los objetivos a buscar?

7) Conocer las variaciones habidas, sus explicaciones y que tipos de acciones correctivas se tomaron.

8) A qué porcentaje de la capacidad de producción trabajamos?

8) Compararlo por 5 años anteriores y relacionarlo con las adquisiciones de activos fijos

8.1) Juzgar el comportamiento de los costos fijos en función de la capacidad de producción a que estamos trabajando.

SUBOBJETIVOS	ADECUACION DE OBJETIVOS
9) Que productos vende la Compañía?	9) Con base en las estadísticas de ventas, catálogos de precios, - conocer que productos vende la Compañía?
10) Qué canales de distribución tiene establecidos	10) Mediante plática con funcionarios conocer los canales de -- distribución que se emplean.
11) Quiénes son nuestros principales clientes?	11) Con base en las estadísticas, - conocer los clientes de los que dependen nuestras ventas.
12) Quiénes son nuestros principales proveedores?	12) Investigar en el departamento - de contabilidad, quiénes son -- los proveedores más importantes.
13) Cuáles son nuestras fuentes de financiamiento?	13) Con base en los anexos de los <u>es</u> ta <u>do</u> s financieros conocer la <u>com</u> posición de nuestro pasivo.
	13.1) Elaborar estado de origen y <u>apli</u> cación de fondos en forma <u>compa</u> rativa por 5 años a la fecha de análisis escogida.
14) Cómo es el proceso productivo?	14) Con funcionario, pedir explicación a grandes rasgos de como - funciona el proceso productivo, Pedirle que nos muestre la <u>fábr</u> ica y hacerle preguntas sobre la forma de como se elabora el <u>pro</u> ducto. Todo lo anterior es con - el objeto de tener un <u>concomien</u> to general del producto y los -- principales activos fijos de la empresa.

SUBOBJETIVOS	ADECUACION DE OBJETIVOS
15) Dónde se encuentran los almacenes y las oficinas administrativas?	15) Visitar los almacenes de la planta y las oficinas de administración.
16) Cuáles son los principales problemas de la Compañía?	16) Entrevistarse con los principales funcionarios de la Compañía y conocer sus puntos de vista - respecto a los principales problemas de la Compañía. ¿Problemas de abastecimiento? ¿De producción? ¿De personal Incapacitado? ¿De ventas? ¿De financiamiento? ¿De escasas utilidades?

B) CREDITO Y COBRANZAS

Concepto

Las políticas relativas a la conceción de - de crédito y de recuperación de éste, son - sumamente importantes, pues de ello depende la liquidez de nuestra empresa, ya que si no tenemos bien balanceados los plazos medios - que nos conceden los proveedores, nos veremos en la necesidad de recurrir a la obtención de financiamientos.

Objetivos

a) Que exista eficiencia en la concesión del crédito.

b) Que exista eficiencia en la gestión del cobro.

a) Que exista eficiencia en la concesión del crédito

Introducción

En el momento en que nosotros concedemos el crédito a una persona o empresa, existe un margen de riesgo de no devolución del activo que estamos otorgando, es por eso que en la concesión del crédito debemos de poner el cuidado necesario, para no afectar nuestra liquidez.

SUBOBJETIVOS

ADECUACION DE OBJETIVOS

- | | |
|--|--|
| 1) Existen políticas de crédito definidas por escrito? | 1) Comprobar que existan y que estén autorizadas. |
| 2) Se determinan en cuanto a monto y tiempo? | 2) Comprobar, con base en los registros de la Compañía, que se hayan determinado. |
| 3) Se respetan? | 3) Comprobar que los excesos sobre los límites autorizados se informen a funcionarios establecido para tal efecto. |
| 4) Como se determinaron las políticas de crédito? | 4) Verificar la razonabilidad de la obtención de dichas políticas. |

SUBOBJETIVOS

ADECUACION DE OBJETIVOS

- 5) Se tiene una política rígida de crédito o se tiene establecidos categorías de créditos?
- 6) Sobre que bases se concede el crédito?

¿Se tomó en cuenta nuestra capacidad financiera?
¿Se tomó en cuenta la experiencia creada?
¿Se conocen las políticas de crédito de la competencia o negocios similares?
¿Se estratificaron los clientes en relación con su plazo de cobro?

- 5) Verificar con base en la determinación del plazo medio de cobro, el crédito real que se otorga a los clientes.
- 6) Verificar que tipo de información contamos para la concesión del crédito.

Ver que se trate de obtener del cliente la información posible, como son: Estados Financieros, relaciones con otras compañías, entrevistas personales, información de nuestros agentes vendedores, etc.

Hay que tomar en cuenta que todos estos datos deben ser obtenidos en una forma tal que no hieran la susceptibilidad del cliente.

Ver que se utilice información exterior como es: Revistas especializadas en información sobre crédito, agencias investigadoras, --

SUBOBJETIVOS	ADECUACION DE OBJETIVOS
7) Cuál es el tiempo que tardamos en el <u>investi</u> gación de crédito?	los bancos, si están afiliados a - las cámaras, el tiempo que tenga - en el mercado, información de su - competencia, sus proveedores, etc.
8) Cuál es el costo que invertimos en la <u>investigación</u> de crédito?	7) Comprobar si existe un <u>plazo lí</u> mite para hacer las gestiones de investigación comprobar que se respeten. En caso de desviaciones obtener explicación <u>satis</u> factoria, juzgar si el <u>plazo in</u> vertido en la investigación no es excesivo, mediante el <u>conoci</u> miento de pedidos cancelados -- por este concepto.
9) Determinamos la <u>anti</u> guedad promedio de - las cuentas por pagar?	8) Con base en los presupuestos, <u>co</u> nocer la explicación de <u>variacion</u> es. Ver si se compara el <u>ingreso</u> incremental con el costo <u>in</u> cremental que presupone el <u>inves</u> tigar el pedido y los gastos de <u>de</u> cobranza adicionales.
10) Se efectuarán <u>estu</u> dios comparando el costo que por <u>concep</u> to de interés nos -- cuesta mantener una cartera con <u>plazos</u> -de crédito elevados?	9) Obtenerlas, aplicando la si -- guiente fórmula: $\frac{\text{Compras}}{360} \times \frac{\text{Cuentas por pagar}}{x}$
	10) Verficar que se hayan <u>efectua</u> do estos estudios.

SUBOBJETIVOS	ADECUACION DE OBJETIVOS
11) A aquella clientes que no sean materia de <u>crédito</u> se les hacen <u>ofrecimientos de ventas</u> -- por C.O.D.? Ventas contra documentos avalados ó contratos con reserva de dominio?	11) Verificar que se hayan hecho - estos ofrecimientos.
12) En caso de tener <u>capacidad de producción</u> no -- utilizadas, se toma en cuenta para captar <u>clientes</u> incrementándoles con límites de crédito más - amplio?	12) Conocer las posibilidades de <u>tomar</u> en cuenta esta situación.
13) Se clasifican las ventas por <u>clientes</u> en función de los cobros efectuados?	13) Verificar que exista esta <u>información</u> .

b) Que exista eficiencia en la gestión de cobro.

Introducción

La mejor manera de cobrar nuestros adeudos con clientes es vendiendo bien; pero no en todas las empresas se logra esta situación por lo cual es necesario vigilar la función de "COBRANZAS".

SUBOJETIVOS

ADECUACION DE OBJETIVOS

- 1) El departamento de cobranzas controla los documentos y facturas por fecha de vencimiento?
- 2) Se efectúan gestiones de cobro a los clientes mediante cartas, telegramas, telefonemas y dado el caso visitas al cliente?
- 3) En caso de notas de crédito, devoluciones u algún otro problema que el cliente tenga, se tramitan con rapidez con objeto de cobrar el saldo de la cuenta?

- 1) Conocer qué controles tiene el departamento para dirigir su trabajo.
- 2) Con base en las cuentas fuera del plazo de crédito comprobar que existan gestiones de cobro al día.
- 3) Comprobar, con base en las cuentas atrasadas, los casos en los que el cliente tiene detenido el pago porque no le han enviado alguna nota de crédito o problemas similares.

SUBOBJETIVOS

ADECUACION DE OBJETIVOS

- | | |
|---|--|
| 4) Se tiene establecidos porcentajes adecuados de descuento por pronto pago? ¿Se informa al cliente del beneficio logrado? | 4) Verificar que se tengan establecidos y conocer las razones de porque el cliente los desaprovecha. |
| 5) Por los adeudos que se salgan de los límites de crédito, tenemos políticas establecidas con base en las cuales se le cargan intereses a los clientes? | 5) Verificar que se tengan establecidas dichas políticas y se respeten. |
| 6) A las cobranzas hechas fuera de plaza y que son atendidas por agentes de ventas de la Compañía, se les dedica el esfuerzo debido? | 6) Comprobar por los clientes fuera de la plaza, las visitas hechas por los agentes en el año y asociarlo con los cobros realizados, ver la posibilidad de efectuar experimentos comparando el costo incremental en caso de dedicarle más esfuerzo de cobro o bien acostumar a los clientes a que nos mandan sus remesas por correo. En caso de ser grave el problema, estudiar la conveniencia de nombrar distribuidores. |
| 7) Por la cuentas con atraso muy considerable (si las características de la empresa lo ameritan) se estudia la posibilidad de cancelarlas y aprovechar el beneficio fiscal? | 7) Pedir el estudio y en caso de no tenerlo la Compañía practicarlo, tomando en cuenta el interés que nos esta costando mantener esas, el interés que ganaríamos por el dinero que no vamos a pagar por concepto de impuesto, considerando que lo invertiríamos al porcentaje de interés que nos da el mercado. |

SUBOBJETIVOS	ADECUACION DE OBJETIVOS
8) Por las cuentas canceladas se siguen haciendo gestiones de cobro? (por aquellas que sea costeable)	8) Verificar que se sigan haciendo esfuerzos de cobro.
9) Se tiene establecidos abogados para nuestras cuentas de difícil recuperación?	9) Verificar el éxito que han tenido con la cobranza que les han encomendado, con base en las recuperaciones que hayan hecho, - compararlo con los costos que se han incurrido. (Es necesario incluir las igualas que se les otorgan si este es el caso).
10) Cobranzas conocen de - qué partidas están formados los adeudos de - los clientes?	10) Verificar con qué oportunidad reciben esta información o con qué medios cuenta para conocer de que partidas están integrados los saldos de los clientes.
11) Los cobradores informan de su labor diariamente?	11) Comprobar que en los reportes de cobro informen el porque de las facturas o documentos no cobrados.
12) Se les otorga un porcentaje sobre la cobranza lograda	12) Verificar que existan estos tipos de incentivos.
13) Se controla la gestión de cobranzas?	13) Comprobar con qué periodicidad se preparan relaciones de adeudos por clientes y por antigüedad de saldos. Verificar que - por los adeudos vencidos se conozcan de qué partidas están integrados y exista explicación del porque se encuentran en esa situación.

SUBOBJETIVOS

ADECUACION DE OBJETIVOS

14) Conocemos que clientes se han perdido por políticas agresivas de cobro?

14) Conocer el estudio efectuado por la compañía; en caso de no tenerlo, obtener los clientes que la empresa ha perdido y conocer las causas de esta política.

15) Se comparan las cuentas vencidas mes a mes con objeto de disminuir estos saldos?

15) Verificar que se efectúe este trabajo.

16) Se calcula la rotación de cuentas por cobrar?

16) Conocer qué tipo de conclusiones se obtuvieron, si se exigieron responsabilidades, si se incrementó el esfuerzo, etc.

CONCLUSIONES

1.- El Contador Público debe estar consciente en que la empresa tiene diferentes fallas en su operación y que es de incumbencia y responsabilidad de él promover la eficiencia en la operación para la empresa, no importando el trabajo que desarrolle para ella, para lo cual necesita elaborar un plan de trabajo y llevarlo a cabo, tomando en consideración dos aspectos importantes que son:

- a) Trabajar bajo la mentalidad de un especialista (Consultor)
- b) Trabajar en un aspecto general como un auditor operacional con la idea fija de detectar el problema y por consiguiente, tratar de dar una solución o encargárselo a la persona adecuada para su solución (Diagnosticar)

Cabe hacer notar que en este aspecto es importante hacer mencionar que el auditor no dará soluciones, pero si servirá de gran ayuda al experto a quién se le encomiende el problema, pues este está enterado en que área se encuentra y la magnitud del mismo.

2.- La adopción de esta postura trae problemas de índole ético-profesional, ya que implica el conocer la operación de la empresa, sus sistemas establecidos etc., y es recomendable para solucionar este problema el tener presente al realizar el trabajo dos normas que nos marca el reglamento de ética profesional y que son:

- a) "Sostener un criterio libre e imparcial"
- b) "Guardar secreto profesional"

BIBLIGRAFIA

- | | |
|--|--|
| Auditoría Administrativa | C.P. y LAE José Antonio Fernán
dez Arena Editorial Jus. |
| Boletines de la Comisión
de Procedimientos de Au-
ditoría | Instituto Mexicano de Contado-
res Públicos |
| Administración Financiera | Robert W. Jhonson Editorial -
Continental |
| Auditoría Administrativa | Edward F. Norbeck |
| Auditoría Administrativa | William P. Leonard |
| Informe de la Subcomisión
de Investigación de la --
Práctica en la Consultoría | Instituto Mexicano de Contado -
res Públicos |
| Boletines de Auditoría Ope-
racional | Instituto Mexicano de Contado -
res Públicos |
| Ciclo de Conferencias sobre
Consultoría en Administra-
ción | Instituto Mexicano de Contado -
res Públicos |
| Apuntes de Auditoría Opera-
cional | Instituto Mexicano de Contado -
res Públicos |
| Comentarios Generales a las
Auditorías de Operación y -
Balances | Tesis de José Jiménez Olea
U.N.A.M. |
| Auditoría de Operación una
extensión de la auditoría
de Estados Financieros | Tesis de Felipe Pérez Cervan -
tes U.N.A.M. |

