

BOLETÍN No.1
ESQUEMA BASICO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Introducción

Desde fines de los años setenta, algunos contadores públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo, cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades. A este tipo de examen se le ha denominado, preponderantemente, Auditoria Operacional.

En diciembre de 1972 la Comisión de Auditoria Operacional emitió su primer boletín, con el propósito de identificar el trabajo de auditoria Operacional realizado por el Contador Público, independiente o no, y con la intención de lograr unificar criterios sobre el tema.

Desde entonces se reconoció que este tipo de trabajo, dada su naturaleza que implica un alto contenido de creatividad, está sujeto a una dinámica que implica que su conceptualización y metodología fueren afinándose a base de aproximaciones sucesivas. Es este el origen de esta nueva versión del Boletín No.1 de la Comisión de Auditoria Operacional.

Propósito del Boletín

Este boletín persigue definir el concepto, objetivo, alcance y aplicación de la auditoria operacional, así como su relación y diferenciación con la auditoria interna, la externa, la consultoría y otro tipo de trabajos profesionales de naturaleza análoga.

Los criterios aquí expuestos, pretenden eliminar las divergencias que sobre el tema han existido, adoptando una posición práctica de identificación de conceptos y apartándose de polémicas y académicas estériles.

Concepto de Auditoria Operacional

Por auditoria operacional debe entenderse: el servicio que presta el contador público cuando examina la entidad.

Objetivo de la auditoria operacional

El objetivo de la auditoria operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

Existen tres niveles en que el contador público puede participar de apoyo en las entidades:

Primero.

En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnóstico de obstáculos).

Segundo.

En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., interviniendo en su formación.

Tercero.

En la implantación de los cambios e innovaciones. (implantación de sistemas, etc.)

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

En la práctica de una auditoría operacional, el contador público se circunscribirá al primer nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles queda nula de la práctica de auditoría operacional. Los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.

El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnóstica obstáculos de la infraestructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos.

El auditor operacional hace las veces del médico general, que diagnóstica las fallas (enfermedades) dando pie a la participación del especialista, que puede ser él mismo u otro contador público, el que promoverá las soluciones concretas. Esto último corresponde a los niveles de apoyo segundo y tercero mencionados en el párrafo 8.

Alcance

En este apartado se señalan aquellas actividades que delimitan la práctica de la auditoría operacional, que la identifican claramente y que la equiparan o distinguen de otros trabajos.

Algunos autores firman que la auditoría operacional no debe presentar recomendaciones, que sólo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar que tipos de investigaciones adicionales deben hacerse para lograr avances. El diseño de las recomendaciones es, en opinión de tales autores, responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a evaluación.

La Comisión de Auditoría Operacional del IMCP, ha mantenido siempre un criterio uniforme sobre particular, considerando que la auditoría operacional debe proponer recomendaciones específicas (en los casos que se tengan elementos para ello) y que de no ser así, pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.

De esta manera, el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general esto sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones. En nuestro medio la tendencia es que la administración requiere no sólo se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exigen del auditor la presentación de recomendaciones. Así, el servicio de auditoría operacional es más útil y más acorde a nuestra realidad.

En relación con los elementos del proceso administrativos que deben ser tomados en cuenta en un examen de auditoría operacional, la revisión debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección y control) y no-solo debe restringirse al control.

En el boletín No.2 de esta comisión – Metodología – en su edición revisada, define a la operación como el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la entidad, tales como vender, comprar, cobrar o producir.

Las anteriores referencias son un antecedente del énfasis que se desea añadir para aclarar de mejor manera lo que es una opinión, evitando dar nuevas definiciones pero incluyendo en su lugar ciertas comparaciones y reglas simples, que junto con las ya indicadas, faciliten la formación de un mejor juicio:

1. No es lo mismo un departamento que una operación. En una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente una parte de ellos.
2. No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad; lo que sí es importante resaltar es que al revisar las operaciones, debe considerarse la forma que ellos son planeados, organizados, dirigidas y controladas.
3. Los límites que se establezcan a una operación en una entidad, deben dar consideración a la posibilidad de realizar una investigación completa y lógica, que aporte sugerencias integrales y no una visión parcializada y eventualmente errónea de los hechos.

La segregación de operaciones en una entidad está más acorde a las funciones tradicionales de la misma (vender, comprar, producir, cobrar, almacenar, otorgar crédito, invertir, etc.) que a cualquier otra consideración.

Aplicación de la Auditoria Operacional

Aunque no pueden establecer reglas fijas que determinen cuando debe practicarse la auditoria operacional, si se pueden mencionar aquellas que habitualmente los administradores de entidades, los auditores internos y los consultores, han determinado como más frecuentes:

1. Para aportar recomendaciones que resuelven un problema conocido.
2. Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen las razones, y
3. Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

La auditoria operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así, puede prepararse un programa cíclico de revisiones en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su criticidad.

En cuanto a la metodología de su aplicación, el boletín No.2 de esta Comisión, la señala en detalle.

La Auditoria Interna Y La Auditoria Operacional

En los últimos has se ha notado cierta tendencia de parte de los auditores internos, de adoptar el término "Auditor Operacional".

Esto obedece a que tradicionalmente la auditoria interna se ha ligado a la auditoria financiera. Actualmente se considera que el auditor interno, que no es también operacional, se ha rezagado en su práctica profesional. Desde luego debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en aptitud de realizar evaluaciones del proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración.

La Auditoria Externa Y La Auditoria Operacional

Las normas de auditoria que rigen el examen de estados financieros, obligan al contador público independiente a "...efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a deposita en él; Asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoria". (Boletín E-02 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoria del IMCP).

Asimismo el referido boletín señala que el contador público “como resultado de este trabajo, está obligado a formular sugerencias constructivas para mejorar los sistemas examinados y en consecuencia, aumentar la eficiencia en la operación de la entidad”.

El examen de control interno que realiza el contador público independiente para dictaminar los estados financieros, se enfoca a la medida en que el control interno permite “la obtención de información financiera, veraz y confiable” que es uno de los cuatro objetivos del control interno, de acuerdo con el boletín E-02 al que ya se ha hecho mención.

Por su parte normalmente el contador público independiente cumple con la responsabilidad profesional adicional de informar sobre la situación que guarda el control interno, a través de comentarios, memorando sobre situaciones específicas e informes que contienen recomendaciones orientadas a mejorar el control interno en sus objetivos de “obtención de información financiera, veraz y confiable” y “protección de los activos de la entidad”.

El mismo boletín E-02 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría de este instituto, señalan un tercer objetivo de control interno en las entidades: “La promoción de eficiencia en la operación de la entidad”. Evidentemente, si el auditor externo en su revisión detecta obstáculos en este propósito, también lo señala en su carta de recomendaciones.

El énfasis del auditor externo al revisar el control interno, en consecuencia, es juzgar la efectividad de este en materia de su contribución a la confiabilidad de la información financiera; por ello, la auditoría financiera tiene un propósito prioritario perfectamente determinado: proporcionar elementos para que el auditor pueda emitir un juicio sobre la razonabilidad de la información mostrada en los estados financieros. Consecuentemente, la revisión del control interno, realizada como parte de la auditoría financiera, no debe confundirse con la auditoría operacional, toda vez que sus propósitos y metodología son diferentes.

La Consultoría Administrativa y la Auditoría Operacional

La consultoría administrativa se ha desarrollado como una especialidad de los servicios tradicionales del contador público.

Como ha quedado mencionado, el diseño e implantación de sistemas y procedimientos, actividades propias del consultor, es trabajo subsecuente al diagnóstico de problemas y obstáculos administrativos; sin embargo, es frecuente que el propio consultor diagnostique los problemas y posteriormente diseñe e implante las soluciones.

La fase de diagnóstico que realiza el consultor, por su propósito – detectar obstáculos de la eficacia y la eficiencia – y su metodología, coincide con el examen de la auditoría operacional, y consecuentemente, cuando éste es

realizado por el contador público, se recomienda se rija por los lineamientos de este boletín.

La Auditoría Operacional y Otros Trabajos Profesionales

Las diferencias existentes con otras denominaciones con que se conoce la auditoría operacional, son exclusivamente de grado y de forma. Ahondar en polémicas que resultan más gramaticales que técnicas, es estéril.

En la práctica, los usuarios de este tipo de trabajos profesionales, no encuentran diferencias substanciales entre ellos y utilizan sus beneficios indistintamente. Lo que es más, el usuario poco le importa el título con el que se le designe, lo que le interesa es que satisfaga el propósito de diagnosticar obstáculos a la eficiencia de su entidad. Asimismo, los prestadores de este servicio, tanto internos como externos, en un alto porcentaje, no encuentran tampoco diferencias concretas entre ellos.

Las denominaciones análogas a la de auditoría operacional, son, entre otras: auditoría administrativa; auditoría de operaciones; auditoría de eficiencia; auditoría de la productividad; auditoría operativa; diagnóstico administrativo; evaluación administrativa y revisión administrativa.

Independiente del nombre con que se le designe, cuando es un contador público quien realiza un trabajo tendiente a promover eficiencia, invariablemente debe garantizarse la calidad del servicio profesional. Por ello, el esquema de referencia básico de este boletín es el de todos aquellos trabajos profesionales ejecutados por contadores públicos, o en su nombre, y que persigan como objetivo básico el promover la eficiencia operativa de la entidad, a través de la presentación de recomendaciones. Este tipo de servicio profesional debe designarse, preferentemente, como auditoría operacional.

Si la manera de realizar un trabajo y ciertas peculiaridades de enfoque difieren significativamente, para que pueda ser calificada con una denominación distinta al de auditoría operacional, pero el objetivo es idéntico, se recomienda se respeten las normas de trabajo y calidad de la participación del contador público para la auditoría operacional, es decir, las directrices de actuación relativas a independencia mental, conocimientos, experiencia y evidencia suficientes, así como las etapas fundamentales que debe respetar el contador público en materia de metodología (véase E-02).

Se recomienda a los prestadores y usuarios de este tipo de servicio profesional, definir claramente, desde su contratación, el objetivo, alcance y características, precisándose el producto final del mismo.

Aunque la Comisión de Auditoría Operacional no es normativa, el contenido de sus boletines representa recomendaciones que se espera adopten los Contadores Públicos miembros del IMCP.

BOLETÍN No.2
METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Introducción

Entendiéndose el objetivo de la auditoria operacional y poseyendo la capacidad profesional adecuada, lo necesario para ejercerla, independiente de cualquier posible metodología, es la actitud mental de sí queda constante de oportunidades para aumentar eficiencia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

No obstante el poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todas y cada una de los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones valederas, en el menor tiempo posible. El método por si mismo no garantiza una eficiente auditoria operacional, pero apunta la veracidad del diagnóstico. A la metodología de la Auditoria Operacional se refiere este boletín.

Propósito

Es exponer conceptos generales sobre la actuación del auditor operacional, su hábito de trabajo la metodología que debe emplearse en el desarrollo de una auditoria operacional. En otros boletines que traten de operaciones específicas (compras, ventas, etc.) se discutirán procedimientos de examen aplicados a casos concretos.

Con el objeto de lograr este propósito, el boletín se ha dividido en las siguientes secciones:

- Ü DIRECTRICES DE ACTUACIÓN
- Ü OPERACIONES
- Ü METODOLOGÍA
- Ü INFORME

En la primera sección se hace referencia a los aspectos de actuación profesional que debe tomar en cuenta el contador público, al llevar a cabo una Auditoria Operacional. En la segunda se define y se comenta el concepto de operación y se dan ejemplos de las mismas. La tercera se expone las herramientas de trabajo con que se cuenta para el desarrollo del examen y en la última se indica como debe informarse de los resultados obtenidos en la auditoria.

Directrices de Actuación

La auditoria operacional no es privativa del contador público, ni tiene que ser desarrollada por un profesional independiente. Sin embargo el concepto de mantener una actitud objetiva es valido. Esto evitará influencias o presiones por parte de las personas a quién se va a informar o de las personas que tienen a su

cargo las operaciones, objeto del examen. En este sentido la tradicional independencia del contador público, como auditor o consultor externo, aunque no es un requisito, si resulta conveniente.

Debe insistirse en la necesidad de una actitud mental, conocimiento y experiencia adecuados por parte del contador público a fin de que esté en posibilidades de llevar a cabo auditorías operacionales

Al igual que en cualquier otro trabajo profesional, cuando se delega por parte de su ejecución a colaboradores, el contador público tiene la obligación de cerciorarse de su capacidad y experiencia, y debe ejercitar una adecuada supervisión de sus labores.

Por último, es necesario indicar que el contador público deberá obtener evidencia suficiente que respalde las opiniones o sugerencias que contenga su informe, debiendo quedar en los papeles de trabajo del auditor de operaciones.

Operaciones

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

En el enfoque de trabajo de la auditoría operacional, las operaciones que realiza una empresa deben considerarse de manera integral, independientemente de que en a mayoría de los casos la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias.

La investigación deberá determinar si el personal encargado de la operación tiene capacidad para ejecutar las operaciones.

Metodología de la Auditoría Operacional

La metodología que se comenta en este Boletín que se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico, tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando.

Enseguida se incluyen algunos lineamientos que permitan al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en particular.

- ESTUDIO AMBIENTAL
- ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
- VISITA A LAS INSTALACIONES

Investigación y Análisis

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

En esta fase, en la que se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.

Para lograr la objetividad aludida es recomendable la utilización de técnicas con las que enseguida se mencionan.

- ENTREVISTAS
- EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
- EXAMEN DE LA DOCUMENTACIÓN

Informe

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

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

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

BOLETÍN No.3
Auditoría Operacional de Compras:

Es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos.

La operación de compras comprende entre otras, las siguientes actividades:

1. Proponer objetivos, políticas y metas de compras, aplicarlos y vigilarlos.
2. Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción, ventas, condiciones y ciclos de mercado, etc.
3. Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios pertinentes.
4. Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera repetitiva, se requieren en la empresa y mantener información histórica de estos artículos.
5. Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa requieran.
6. Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa, con las especificaciones adecuadas de los artículos requeridos y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.
7. Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos diversos.
8. Analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.
9. Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta del artículo requerido, así como las propias de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento óptimo de los artículos adecuados.
10. Vigilar que los pedidos fincados se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.
11. Presentar las reclamaciones ya en su caso hacer la devolución de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido, aclarar las responsabilidades de la propia empresa y atender las observaciones de cualquier tipo que presenten los proveedores.

12. Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores considerando las condiciones de Tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.
13. Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente, producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

Objetivo de la Auditoría Operacional de Compras:

El objetivo de la auditoría operacional de compras es examinar las actividades que la integran (párrafo 11 al 23) con el propósito de mejorar los controles operativos componentes y la propia eficiencia en el desarrollo de dichas actividades.

Metodología:

La metodología general para el examen de las operaciones está contenida en el boletín 2 de esta Comisión. En esta Boletín se dan algunas orientaciones concretas para llevar a cabo la Auditoría Operacional de Compras. Los procedimientos que se describen a continuación deberán adecuarse y complementarse en cada caso particular.

Familiarización:

1. El auditor debe familiarizarse en lo particular con la operación de compras, llevando a cabo un estudio general de sus objetivos, políticas, organización, ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones.
2. Estudiar los expedientes de auditorías e Informes y cortos de recomendaciones o sugerencias cuando esto será aplicable.

Visita a las Instalaciones:

3. Inspeccionar las instalaciones de compras, incluyendo las áreas de recepción, almacenaje, etc.

INVESTIGACION Y ANALISIS

Análisis financiero y de información operativa.

4. Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno como externo.

Deberá analizarse si el tipo de estadísticas que la empresa mantiene es el adecuado a sus necesidades como pueden ser compras de artículos por áreas geográficas, por clase de proveedor, etc.

5. Estudiar las cifras estadísticas y proyecciones de compra, tanto en unidades como en valores.
6. Comparar los datos de compras con los de ejercicios anteriores y de ser posible con los de empresas similares. Se considera de utilidad elaborar cuadros comparativos con cifras internas y externos, razones financieras y otros datos relativos tales como condiciones, precio de algunos artículos, etc.
7. Elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer cómo se realiza la operación de compras, para entrevistas a los responsables de la ejecución de las compras y verificar la aplicación de las políticas en esa área.

Examen de las documentaciones e investigaciones específicas:

8. Estudiar los diversos registros, formas archivos, relativos a compras, proveedores, requisiciones, análisis de precios, condiciones de compra, estadísticas, análisis de casos significativos, etc. Esta revisión debe abarcar entre otros aspectos la verificación de que existe el número suficiente de proveedores para cada artículo que se haga una investigación de nuevos proveedores, periódicamente, que no hayan surtido en los últimos meses el artículo que se estudie.
9. Comprobar la validez de los datos obtenidos en las etapas anteriores, en los análisis estadísticos y en las entrevistas. Analizar los programas de auditoría interna y de ser posible los papeles de trabajo que origine para detectar áreas en que se puede sugerir algunos procedimientos adicionales que permitan asegurarse de que las políticas establecidas para llevar a cabo las compras se cumplen adecuadamente. Investigar que el tipo de relación y control que exista en el trato con los Agentes Aduanales para el caso de compras de importación asegure un procedimiento eficiente en las compras del exterior.
10. Preparar diagramas de flujo que muestren la secuencia de la operación, lo cual facilita la localización de aspectos susceptibles de mejorarse. Adicionalmente, pueden elaborarse memorando descriptivos de la operación para su estudio y análisis. Por último se podrá analizar la mejor conveniencia en cuanto a lugares de entrega ya sean éstos almacenes centrales o unidades de consumo (de fabricación o de venta). Si los términos de entrega son en el local del proveedor por que los fletes sean mejor negociados por la empresa o si resulta más recomendable contratar entregas que incluyan fletes pagados.
11. Cuantificar el posible efecto de cambios en algunos artículos, materiales y en los métodos de compra, vgr. Compras de volumen, determinación del lote económico de compra, alternativas de comprar o fabricar, etc.

Investigar si la empresa opera con base el algún presupuesto de compras en cuyo caso deberá estudiarse éste; analizar sus variaciones principales y obtener una

explicación sobre los mismos.

12. Conviene investigar si se tiene establecida una política de rotación de compradores cuando el volumen de las compras permita esta práctica. Asimismo deberá investigarse si se tiene una adecuada supervisión del personal que efectúa directamente las compras. Estudiar el costo total del manejo del departamento de compras en función del volumen de operaciones que realiza para determinar de manera general su costeabilidad. Analizar si es el caso, si se cumple con las políticas establecidas por el Departamento de Ventas cuando el precio de compra es la base para establecer el precio de venta de cada artículo.
13. Revisar los métodos de trabajo, manuales de procedimientos, instructivos y formas en uso que regulen la operación de compras.

Resumen y discusión previa de los problemas detectados:

14. Estudiar la información obtenida para sugerir cambios en los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia en la operación de compras.
15. Resumir las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones que permitan captar de alguna omisión en el trabajo desarrollado.
16. Discutir las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progrese el examen y tiende a aprovechar la experiencia del personal de la empresa, motivar su participación y afinar la interpretación del auditor.

Elaboración del Informe:

17. Elaborar los informes:

Informe:

A continuación se insertan algunos aspectos concretos sobre los que puede informarse en una Auditoría Operacional de Compras.

- ◆ Inexistencia de políticas u objetivos para la operación o falta de vigilancia sobre las mismas.
- ◆ Uso adecuado de presupuestos establecidos como base de control para la operación de compras.
- ◆ Falta de coordinación con departamentos directamente relacionados con la operación de compras.
- ◆ Falta de definición de líneas de autoridad o fallas en la organización del personal que atiende las compras.
- ◆ Desconocimiento de los proveedores o fabricantes de los artículos que se compran.

- ◆ Ausencia de registros para control de las alternativas de abastecimiento de algún artículo (archivos de proveedores).
- ◆ Inadecuado control de personal de compras.

En este segmento de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Federación de Colegios de Profesionistas) presenta la opinión unánime de los miembros de dicha comisión, y fue autorizado para su publicación por el Comité Ejecutivo del Instituto.

Aún cuando la comisión de Auditoría Operacional no es una comisión normativa en los términos estatutarios, la gran responsabilidad que significa la auditoría operacional para la profesión, la hacen recomendar el cabal cumplimiento de sus recomendaciones o bien de la urgente unificación profesional sobre el tema, considerando que no deben dejarse de cumplir sin la presencia de circunstancias que claramente obliguen a ello.

BOLETÍN No.4 **AUDITORIA DE VENTAS**

-Este boletín señala la metodología que podría utilizarse para efectuar la auditoria operacional de ventas.

-Este da orientaciones acerca de algunos instrumentos, técnicas y procedimientos de que puede valerse el auditor para llevar a cabo la auditoria operacional de ventas. Con el fin de promover la eficiencia en las operaciones.

-Nos señala la manera en que se puede informar los resultados obtenidos de dicha auditoria operacional de ventas.

Concepto y alcance de la operación de ventas:

Se dice que las ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos.

La operación de Ventas comprende las siguientes actividades

1.-Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento. Estas políticas pueden referirse al volumen y frecuencia de las ventas, las zona, las remuneraciones al personal de ventas, etc.

2.-Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos con que cuenta la empresa en el departamento de ventas y así mismo proponer los cambios pertinentes.

3.- Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar en que se necesitan, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.

4.-Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la Compañía y coordinar con los demás departamentos. Involucrados la posibilidad de satisfacerlas adecuadamente. Para lograr esto se debe aprovechar el resultado de investigaciones de mercadeo efectuado para conocer sus preferencias y las condiciones de dicho mercado.

5.-Estar enterados de las características de sus competidores y como también las condiciones de venta que estos ofrecen a los clientes.

6.-Participar en el establecimiento de las listas de precios de los productos.

7.-Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.

8.-Verificar la correcta secuencia de la venta, desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y satisfacción del interesado. Dicha secuencia incluye la distribución física de los productos y la selección de los canales mas adecuados de entrega.

9.-Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas funciones.

10. Otra cosa que es muy importante para alcanzar los objetivos es la de realizar promociones de ventas.

11. Llevar registros de clientes que incluyan la historia, las necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.

12.- Otro punto importante es la elaboración del pronóstico de ventas.

13.-Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas y una vez aprobado, explicar periódicamente las variaciones que se hayan suscitado en el transcurso de su ejecución. Estas explicaciones pertinentes nos permitirán tomar medidas correctivas necesarias y retroalimentar el proceso de planeación de ventas.

14.-Se deben establecer las estadísticas necesarias por zonas, líneas, artículos, agentes u otros criterios de clasificación, para poder contar con información oportuna y suficiente que nos permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.

15.- De debe tomar en cuenta también el tiempo que se utilizara para el adiestramiento del personal de ventas para la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de comercialización, crédito y su respectiva aplicación.

En resumen, la operación de ventas consiste en el conjunto de actividades que previa investigación y análisis del mercado, permite la adaptación de las medidas necesarias para asegurar el flujo continuo a los clientes de los artículos y servicios que produce la empresa, en las cantidades, precios, condiciones y calidad satisfactoria, obteniendo con eso el rendimiento deseado.

Objetivo de la Auditoria Operacional de Ventas

Su objetivo radica en examinar aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprende el concepto y alcance de la operación de ventas, esto con el propósito de detectar y corregir problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las

operaciones, de cuya solución pueden surgir disminución de costos y/o aumentos de la eficiencia operacional.

Metodología

Familiarización

-Se debe tener una familiarización general con el entorno económico, político, social y legal, en el que actúa la empresa y con la operación de ventas, mediante estudios de sus objetivos, sus políticas, su estructura orgánica, que permita la ubicación de ventas en el flujo de las operaciones.

-Mas específicamente, la familiarización puede llevarse a cabo investigando, entre otros, las características y la estratificación de los siguientes aspectos.

a) Los productos que vende de la empresa; los mercados a los que vende su producto, sus competidores, la parte del mercado que absorbe; sus canales de distribución, el promedio de clientes a los que les vende su producto. Etc.

b) Las características de los productos : Artículos de Primera necesidad o de lujo; de la demanda permanente, estacional o de “ Moda “ etc.

c) La política para la determinación de precios: Para saber si son predeterminados, si son negociables o si se calculan en cada ocasión, al recibir una solicitud de cotización. En su caso, se debe contar con la lista de precios autorizada y vigente.

d) La política de crédito que se tenga establecida.

e) La o las políticas de mercadeo que se estén empleando para dar a conocer los productos servicios que presta la empresa.

f) Los clientes importantes que se tengan y , en su caso el grado de dependencia de la empresa de alguno o algunos de estos clientes.

Visitas a las instalaciones

Se debe de haber una inspección de las instalaciones del departamento de ventas y de los demás departamentos que estén directamente vinculados con ventas.(compras, producción, publicidad, facturación, almacenaje, distribución, créditos y cobranzas.)

Investigación y análisis

Análisis financiero y de información Operativa

Se debe de hacer un análisis a la información existente, tanto de carácter interno como externo, relativo a la ventas, con el fin de evaluar su importancia en el conjunto de operaciones de la empresa, comparación de las ventas con las

efectuadas con años anteriores, debiendo apreciar la tendencia y aplicación de razones financieras.

Los análisis más convenientes a considerar son: a) por el tipo de productos, en unidades, precios y contribución a la utilidad; b) Por áreas (departamentales, regionales) c) Por lo canales de distribución; d) Por el tipo de clientes; e) Por la clase de consumidor, mayoristas, detallistas, grandes almacenes, clientes especiales, etc. f) El análisis del costo directo de distribución y su comparación contra el precio de venta por tipos de artículos.

Entrevistas:

Se deben de elaborar guías de entrevistas y cuestionarios que permitirán conocer como se realiza la operación de ventas, tendientes a investigar si le efectúan eficientemente.

También es muy conveniente tomar en cuenta la elaboración de diagramas de flujo que muestren gráficamente la secuencia de la operación., los cuales pueden complementarse con memorandum descriptivos de ella.

Deben de realizarse entrevistas con los responsables de la ejecución de las ventas y con los departamentos relacionados con del departamento de ventas, verificando el cumplimiento de las políticas que la empresa tenga establecidas. En algunas ocasiones es conveniente realizar encuestas o celebrar entrevistas con algunos clientes, comisionistas, agencias de publicidad y demás elementos externos que estén relacionados con las ventas.

Examen de la Documentación

a) Se deben realizar estudios de los diversos registros, archivos y formas existentes para comprobar su funcionabilidad.

b) Revisar o examinar si los responsables de las operaciones de ventas tienen claros y presentes los objetivos a lograr, los cuales deben ser congruentes con el objetivo general de la empresa y estar aprobados por la dirección. La responsabilidad de su logro deber ser conocida y aceptada por todos los que intervienen en la operación de ventas. Es necesaria su coordinación con los presupuestos.

c) Verificación de la existencia de presupuestos detallados de ventas, por lo menos en los principales artículos, que sirvan de base para preparar los demás presupuestos. Dichos presupuestos deben de estar basados en el estudio de mercado que se hayan elaborado, en la experiencia de los responsables directos de esta función de ventas y como requisito primordial deben de estar de acuerdo con los objetivos fijados por la admón..

d) Verificación de la vigencia de un sistema por el cual los responsables de los

objetivos les informen sobre las causas de desviaciones y su justificación y medidas correctivas adoptadas al respecto para la solución de problemas que se hayan suscitado en la ejecución de la labor de ventas.

e) Selección de los productos o servicios mas importantes de la empresa y determinar:

1.-Si su mercado, su promoción y publicidad están de acuerdo a los estudios y planes previos, así como el canal de distribución previsto.

2.-Su penetración en el mercado, su posición frente a la competencia.

3.-Se debe tomar en cuenta a los productos que den una tendencia descendente en ventas, la previsión de artículos sustitutos, de diversificación y/o simplificación.

4.-Los funcionarios y/o departamentos que intervienen en la determinación del precio y los factores que se consideraron para fijarlos; las disposiciones legales, competencia, costos de producción, distribución, inversión en inventarios, en cuentas por cobrar, etc.

5.- Si los incentivos son congruentes con el rendimiento de las ventas de los productos.

6.-La forma como interviene el departamento de ventas en la determinación de los niveles de inventarios y en el impulso de la realización de productos de lento movimiento y obsoletos.

Determinación del volumen de devoluciones y pedidos no surtidos y en caso de ser importantes, seleccionar un periodo y definir su tendencia, los principales artículos que las provocan, la causa, lo que ha hecho la empresa por impedirlos.

Revisión de los costos de los canales de distribución, en comparación con los volúmenes de ventas de cada uno; determinación de si tales costos se han fijado con base en estudios formales, comprendiendo el aspecto motivacional, de los sistemas de remuneración a la fuerza de ventas.

Conocimiento de la preparación del personal que ejecuta la operación para tener una idea general de la forma como se atienden las ventas. Aun cuando se entiende que el objeto de estudio en la auditoria operacional son precisamente las operaciones mas que las personas que ejecutan las funciones de ventas.

Otra cosa muy importante es conocer si hay una adecuada distribución de las cargas de trabajo y de las funciones, de acuerdo con la capacidad del personal de ventas.

Diagnostico
Resumen y discusión previa de los
Problemas detectados en la elaboración del trabajo

- Discusión de las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia, afinar la interpretación del auditor y hacer participe a los afectados, en la labor creativa.

Elaboración de Informe

En este paso se debe tener en cuenta hacer una recapitulación, de los resultados obtenidos para detectar omisiones y jerarquizar hallazgos.

EMPRESA CENTROAMERICANA, S.A.
AUDITORIA OPERACIONAL
AREA DE VENTAS
CEDULA DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO

		SI	No	Observaciones
1	Existen políticas y procedimientos escritos para las ventas.			
2	Se han establecido proyecciones, presupuestos, cuotas individuales y otros controles.			
3	Se informa regularmente a la dirección del rendimiento real de las ventas comparando con el proyectado,			
4	Esta disponible una lista de precios.			
5	Aprueban los ejecutivos responsables cualquier cambio en los precios Establecidos.			
6	Aprueba el departamento de crédito todos los pedidos			
7	Es el departamento de crédito independiente del de ventas.			
8	Son todos los pedidos enviados fuera de la empresa, ya sea por ventas regulares, devoluciones u otras partidas, verificados a través del Departamento de envío designado por ello.			
9	Se efectúan todos los envíos por medio de albaranes de envíos prenumerados secuencialmente.			

10	Están todos los envíos contabilizados a través de facturas de ventas, cargos de proveedores, pedidos de compra de reparaciones y otros Documentos.			
11	Están las facturas de venta numeradas, secuencialmente y se contabilizan todos los números.			
12	Se verifican periódicamente los precios, condiciones, operaciones aritméticas y registro de las facturas.			
13	Se verifica el total de las ventas cotejándolas con los análisis de ventas por producto.			
14	Se preparan albaranes de entrada por las devoluciones de mercancías.			
15	Existe un procedimiento escrito para devoluciones.			
16	Se controlan apropiadamente los memorandums de crédito emitidos			
17	Se controlan adecuadamente las ventas distintas de los productos Regulares.			
18	Son las cantidades vendidas cuadradas con los abonos a existencias.			
19	Existe un control adecuado sobre las provisiones de transporte.			
20	Se contabiliza la cantidad aproximada de desperdicios en los registros de ventas de los mismos.			

**EMPRESA CENTROAMERICANA, S. A.
AUDITORIA OPERACIONAL
AREA DE VENTAS
CEDULA DE PROCEDIMIENTOS**

No.		HECHOR POR	REV.POR	REF
	OBJETIVOS			
1	Las responsabilidades básicas de la Gerencia .			
2	Objetivos de la venta del negocio			
3	Los planes para cumplir dichos objetivos.			

- 4 Distribución u organización de las responsabilidades de ventas
- 5 Ejecución de los planes a través de procedimientos efectivos.
- 6 Revisión de los resultados con el objeto de mejorarlos en el futuro.

PROCEDIMIENTOS

- 1 Políticas, manuales de procedimientos o instructivos específicos en las ventas al contado y al crédito, así como relacionadas con el cobro de dichas ventas.
- 2 Examinar las ventas selectivamente, considerando los precios facturados y descuentos concedidos, contra la lista de precios autorizadas, envíos de mercadería, secuencia numérica de las facturas y probando la exactitud matemática.
- 3 Que existan facturas preimpresas y prenumeradas para documentar una venta, llevando un control de utilización de las mismas
- 4 Verificación de facturas anuladas
- 5 Con base en los registros de despacho y de ventas efectuar selección de despachos y facturación, y obtener los documentos de soporte correspondientes.
- 6 Que exista una lista autorizada de precios.
- 7 Para devoluciones y descuentos sobre ventas deben emitirse en los formularios correspondientes y que sean autorizadas por funcionarios responsables
- 8 Que las ventas de activos fijos y otros deben ser previamente autorizadas
- 9 Debe realizarse un avalúo para determinar el valor razonable de los activos previo a la autorización de venta.
- 10 Características de las ventas, mercado en que opera, revisión de los márgenes de utilidad, naturaleza de las mismas.

11	Existe listado de clientes autorizados.		
12	Verificar el control de las ventas al crédito,		
13	Verificar que las ventas declaradas se encuentren cotejas con el libro de ventas.		
14	Existen políticas para el aprovechamiento de descuentos por pronto pago.		
CUENTAS POR COBRAR			
1	Que exista una solicitud de crédito con la información general del cliente.		
2	Verificar confirmación de referencias comerciales con empresas o personas individuales.		
3	Que se incluyan informes de tipo financieros ejemplo, estados de cuenta.		
4	Verificar si cuenta con un sistema que permita llevar el control de los créditos otorgados, cobros realizados y saldo de los clientes, así como un análisis de antigüedad de saldos.		
5	Verificar el control de las cuentas por cobrar		
6	Verificar la custodia de los documentos por Cobrar		

EMPRESA CENTROAMERICANA, S.A.
Cédula Narrativa de Control Interno del Área de Ventas
31 de Diciembre del 2,001

La principal fuente de Ingresos de Empresa Centroamericana, S.A. lo constituyen sus ventas locales y exportaciones a los países de Centroamérica.

Las ventas locales se efectúan al crédito y al contado.

EL PROCESO DE LA VENTA LOCAL AL CREDITO ES EL SIGUIENTE:

1. El cliente hace su pedido a través de los vendedores o bien por teléfono directamente con la secretaria de ventas; de cualquier forma se elabora el pedido en un formato no preimpresos ni prenumerados por la secretaria de ventas, lo revisa el Contador General y lo autoriza el Gerente de Ventas. El pedido no lo firma el cliente en señal de aceptación.
2. El pedido ya autorizado se traslada al departamento de facturación en donde se elabora la factura por el sistema computarizado, distribuyendo la misma de la siguiente forma:
 - a) Original para el cliente
 - b) Duplicado para contabilidad
 - c) Triplicado departamento de crédito y cobranzas
 - d) Cuadruplicado para archivo del departamento de facturación
 - e) Quintuplicado bodega de sala de ventas

Todas las facturas son revisadas por el Contador General; sin embargo, no se trasladan a la Gerencia de ventas para su autorización. Al elaborar la factura por el sistema computarizado automáticamente actualiza el estado de cuenta del cliente y descarga el Inventario de productos terminados.

3. El plazo de crédito autorizado por la gerencia de ventas es de 15, 30, 45 y 60 días.
4. Los montos máximos de créditos aprobados son de hasta Q.1,000,000.00 para clientes importantes.
5. La factura ya revisada se traslada a la bodega de productos terminados de la sala de ventas, para el Despacho correspondiente por parte del encargado de la bodega, a quien le queda la copia quintuplicada de la factura para el archivo correspondiente. No se elaboran despachos de bodega en formatos preimpresos ni prenumerados.
6. La mercadería ya despachada se le entrega al cliente ya sea en las instalaciones de la sala de ventas o bien se le transporta con los vehículos de la Empresa hasta el lugar de destino del cliente. En todo el caso el cliente firma la original y copia triplicada de la factura como evidencia de haber recibido la mercadería conforme.
7. Al vencimiento de la factura, la persona encargada del departamento de créditos y cobranzas llama telefónicamente al cliente y confirma si existe cheque a favor de la Empresa; si la respuesta es positiva elabora el recibo de caja correspondiente en formatos preimpresos y prenumerados, enviándolos con el mensajero cobrador, quien al recibir los cheques los deposita inmediatamente en el Banco a favor de la empresa, elaborando él mismo la boleta de depósito. Cuando el cliente cancela se le entrega su factura original.

La persona encargada de créditos y cobranzas elabora diariamente un reporte de Ingresos de efectivo, depósitos y disponibilidades en Bancos, el cual es revisado por el Contador General.

EL PROCESO PARA LAS VENTAS AL CONTADO:

la variante es que el cliente visita personalmente la sala de ventas, selecciona su mercancía y luego:

- Se factura
- Se cobra
- Se despacha
- El cliente lleva su mercadería

Estas actividades las efectúan las mismas personas y bajo los mismos procedimientos que las ventas al crédito, con la variante que el cobro se da en el mismo momento y se deposita al Banco el mismo día o días siguientes de recibido el efectivo.

PROCEDIMIENTO PARA LAS EXPORTACIONES A LOS PAISES DEL AREA CENTROAMERICANA:

- 1) Dentro de la estructura del Departamento de ventas existe una persona encargada de las exportaciones, quien recibe el pedido de los clientes de la siguiente forma:
 - a. Telefónicamente
 - b. Vía fax
 - c. Visitas personales de los clientes

No se elabora el pedido en formatos preimpresos ni prenumerados.

- 2) La persona encargada de las exportaciones aplica todo el procedimiento legal para tramitar dichas exportaciones de la siguiente manera:
 - a) Se llena un formulario para solicitud de la Licencia de Exportación.
 - b) Se adjunta fotocopia de la factura original (la facturación es en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica).
 - c) Toda la documentación mencionada anteriormente se lleva a la ventanilla única de la Gremial de Exportaciones y aquí autorizan la licencia de exportación.
- 3) Ya autorizada la Licencia de Exportación se procede a efectuar el despacho de la mercadería, llenando el contenedor el cual es transportado por una compañía de transporte hasta su lugar de destino.
- 4) El plazo de crédito para las exportaciones es de 30 y 45 días y los montos máximos de créditos autorizados por la Gerencia de ventas es de hasta

Q.1,200,000.00 , para clientes importantes.

- 5 Los clientes cancelan las facturas en dólares al vencimiento del plazo de crédito, quienes hacen llegar un giro a la Empresa por medio de un correo privado. Al recibir el giro se elabora el recibo de caja correspondiente. Los giros se depositan al Banco inmediatamente después de recibirlos al tipo de cambio vigente en la fecha del depósito, registrando el diferencial cambiario en los resultados del ejercicio.
- 6 Todos los cobros del exterior se incluyen en el reporte diario de ingresos de efectivo, depósitos y disponibilidades en Bancos.
- 7 Los descuentos especiales por pronto pago son autorizados por la Gerencia de ventas.

Aspectos Generales

Mensualmente la Gerencia de Ventas elabora los siguientes reportes y análisis:

1. Reporte mensual de ventas
2. Estadísticas de ventas
3. Comparación del presupuesto de ventas con lo realizado y análisis de variaciones.
4. Análisis de morosidad y ajuste mensual de la estimación para cuentas incobrables.
5. Comparación de las ventas mensuales y acumuladas del año corriente con las ventas de años anteriores.
6. Reporte y análisis de las cuentas por cobrar a clientes locales y del exterior mediante un balance por antigüedad de saldos.
7. Estadísticas de cobros

Fortalezas

- Existen formas preimpresos y prenumerados y se emiten en orden correlativo.
- Existen procedimientos de revisiones y autorizaciones.
- Se elaboran reportes diarios de ingresos de efectivo a caja, depósitos y disponibilidades en Bancos.
- La Gerencia de Ventas elabora mensualmente reportes y análisis relacionados con el ciclo de ingresos.

Debilidades

- No existe formatos preimpresos ni prenumerados de pedidos del cliente, sino se elaboran en una hoja simple.
- El pedido no lo firma el cliente en señal de aceptación.
- No existen ni se elaboran despachos de bodega en formatos preimpresos ni

prenumerados; por lo tanto, no queda evidencia de la firma del encargado de la bodega de la Empresa, ni del transportista, de entregada y recibida la mercadería respectivamente; adicionalmente, no queda evidencia de control del despacho, es decir, si la mercadería es contada, pesada y revisada antes de salir de las instalaciones (bodega, garita) y si el cliente recibió la mercadería conforme, sino únicamente el cliente firma de recibida la factura original si la venta es al crédito.

- Las facturas al crédito no las autoriza la gerencia de ventas.
- Para las exportaciones no existe supervisión de que la mercadería transportada por el transportista lleguen intactos a su lugar de destino, ni se pone un marchamo de seguridad al contenedor.
- No existen procedimientos mínimos de control para las exportaciones de mercadería, existiendo el riesgo de que se esté despachando producto de más de lo solicitado por el cliente, sin que esto se detecte, debido a que no se pesa el producto en las instalaciones de la Empresa.

Conclusión

En base a la revisión efectuada en la que se aplicaron Normas y Procedimientos de Auditoria Generalmente Aceptados y los que consideren necesarios en las circunstancias, se concluye que la Auditoria en el Área de Ventas es razonable; Excepto por las debilidades mencionadas anteriormente.

BOLETÍN No.5

INTRODUCCION

Este boletín se refiere a los lineamientos básicos que deben tomarse en cuenta, para llevar a cabo la auditoría operacional de cobranzas en las empresas industriales y comerciales y está en relación con la revisión misma de la operación, independientemente de las personas o departamentos involucrados. Por su naturaleza, los lineamientos básicos establecidos en este boletín no prevén ciertas situaciones específicas que pueden presentarse en la práctica.

Como se señala el Boletín No. 2 de esta Comisión, el auditor operacional debe tener presente la necesidad de contar en lo individual con conocimiento y experiencia especializada para efectuar o supervisar la auditoría de la operación que vaya a examinar; en este caso específicamente de la operación de cobranzas. Además debe tener personal igualmente calificado.

CONCEPTO Y ALCANCE DE LA OPERACIÓN DE COBRANZAS

Se puede definir como Operación de Cobranzas al conjunto de actividades que se hacen en una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron brindados a sus clientes a través del uso de su crédito.

Esto incluye la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la operación de otorgamiento de crédito. Este boletín no cubre el análisis de la última operación mencionada.

A continuación se mencionan algunas actividades básicas que integran la operación de cobranzas:

1. Participar en la fijación de objetivos y políticas de cobranzas tomando en cuenta los objetivos generales de la empresa y los establecidos particularmente para la operación del crédito.

Ejemplos de objetivos sería: Lo relacionado con niveles de las cuentas por cobrar, períodos de recuperación, documentación de cuentas por cobrar, costo de la ejecución de la operación e identificación de las cuentas incobrables.

Ejemplos de políticas: Pueden referirse a descuentos por pronto pago, aceptación de documentos, intereses moratorios, no aceptación de cheques postfechados, periodos de acciones de prosecución, etc.

2. Participar en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, las cuales deben permitir evaluar las actividades realizadas.
3. Prever las actividades y los recursos que deben asignarse para lograr alcanzar las metas antes establecidas.
4. Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integran la operación y manejarlos en forma eficiente.
5. Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos, control de cobradores y otros que requiera la operación y llevar los mismos a la práctica de acuerdo a lo previsto y efectuar cambios que los actualicen y mejoren.
6. Llevar un control de los documentos de las cuentas por cobrar de la empresa.
7. El cobro de los documentos se debe llevar a cabo de acuerdo al procedimiento establecido.

Ejemplo: Presentación de facturas para su pago, aceptación de documentos, envío de la factura por correo, vigilancia de los cobros a través de bancos, etc.

8. La prosecución de la cobranza, debe efectuarse utilizando los medios que se consideren pertinentes y debe tomarse en cuenta las condiciones particulares de cada cliente.

Ejemplo: Estados de cuenta, cartas recordatorio, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, telegramas, visitas, entrevistas personales, redocumentaciones, agencias de cobranzas, abogados, etc. Se debe dejar constancia de los resultados de la misma.

9. Los resultados de la acción de cobro deben registrarse en forma coordinada por caja, control de correspondencia, contabilidad, etc. Este registro estará en función a los sistemas establecidos.

Ejemplo: Una empresa debe codificar el aviso de cobro para su posterior proceso electrónico, extraerá el documento del archivo de pendientes de pago, anotará en sus registros individuales la cobranza efectuada, etc.

10. Las modificaciones en los adeudos de los clientes, derivados de intereses moratorios, remesas devueltas, rebajas, devoluciones, descuentos y reposiciones deben registrarse y controlarse.

11. Planificar una estrategia u obtener información sobre las cuentas por cobrar de la empresa en cuanto a las ventas llevadas a cabo a clientes, su relevancia, zonas geográficas, ciclos productivos, experiencias crediticias y costumbres de pago. Esta estrategia tiene por objeto adecuar las acciones de cobranza en relación con el tipo de cliente de que se trate y ejercer un control más estricto sobre los clientes de importancia.

12. Se debe informar sobre la cobranza realizada en el momento oportuno y la información brindada debe proporcionar los datos necesarios para el cálculo de descuentos por pronto pago, incentivos a cobradores, agentes y otros, etc. También identificar los clientes activos y sus condiciones generales; la rotación de las cuentas, etc.

13. Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso, así también debe proponerse la cancelación de cuentas que sean incobrables y llevar un control del trámite de las canceladas. La imposibilidad práctica de cobro debe ser evidenciada para fines fiscales.

14. Proponer y obtener en su caso seguros de crédito.

15. Coordinar las actividades de cobranzas con las de crédito, ventas, embarques, caja y contabilidad.

16. Se debe llevar a cabo un proceso de selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de las cobranzas.

Las actividades descritas anteriormente, pretenden establecer el perfil de la

operación de cobranzas.

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE COBRANZAS

La auditoría operacional de cobranzas tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación, las cuales fueron descritas anteriormente.

La eficiente operación de cobranzas, puede ser examinada considerando, los siguientes aspectos:

1. Que al establecer las políticas de cobranza se considere la repercusión en otras políticas de la empresa.
2. Que al efectuar la cobranza se promuevan las ventas y se mantenga la buena voluntad de los clientes.
3. Que el período de cobro sea el mínimo.
4. Que la rotación de las cuentas por cobrar se aproxima al promedio de crédito concedido a los clientes.
5. Que las cuentas incobrables sean las mínimas.
6. Que la cobranza se realice al menor costo posible.
7. Que exista una adecuada coordinación con las operaciones afines.

METODOLOGIA

Para realizar la auditoría operacional de cobranzas, como para la de cualquier otra operación, la metodología y los instrumentos y técnicas de que dispone el auditor son similares, sin embargo en este apartado solamente se comentan aspectos particulares aplicables a esta operación, de conformidad a los pasos que se establecen en forma general en el Boletín No.2.

FAMILIARIZACIÓN

1. Además de la familiarización de carácter general con la empresa, será necesario conocer la estructura de organización del departamento de Cobranzas y la ubicación organizacional de las áreas de crédito, embarques y caja, así como las relaciones con ventas y contabilidad. Deberá familiarizarse con los objetivos, políticas y sistemas de las áreas anteriormente mencionadas.

VISITAS A LAS INSTALACIONES

2. Inspeccionar las instalaciones de los departamentos de crédito y cobranzas, facturación, embarques y caja.

INVESTIGACIÓN Y ANALISIS

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA

3. Obtención de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de las cobranzas, como relación de saldos de clientes, antigüedad de los mismos, rotación de las cuentas por cobrar, importes cobrados periódicamente, consumos anuales de clientes, experiencias crediticias de los clientes, gastos fijos y variables de la cobranza, análisis de las fechas afectivas de cobro en relación con los vencimientos de la documentación, etc. La utilización de cuadros comparativos con ejercicios anteriores o empresas similares, el uso de cifras relativas permiten obtener mayor provecho de la información analizada.

ENTREVISTAS

4. Elaboración de guías de entrevista y cuestionarios que permitan conocer cómo se realiza la operación de cobranza.
5. Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de cobranzas para conocer las actividades que realizan, las cargas de trabajo, el nivel de preparación del personal, los elementos materiales utilizados y los sistemas y procedimientos vigentes. Deberá entrevistarse también al personal de otras áreas relacionadas, tales como:
 - a) Al personal de ventas, fundamentalmente al responsable del área y a los agentes vendedores en lo relativo a la relación entre ventas y cobranzas, las opiniones de los clientes referente a las gestiones de cobros y la participación de los agentes en la cobranza.
 - b) Al personal de embarques para conocer la oportunidad con que se realizan los embarques y los controles establecidos.
 - c) Al personal de contabilidad sobre los controles de las cuentas de clientes, conciliaciones de las mismas, envíos de estados de cuenta, etc.
 - d) Al personal de relaciones y servicio a clientes para conocer quejas que afecten la cobranza.

En algunos casos será conveniente celebrar entrevistas con agencias de cobranza y abogados.

EXAMEN DE DOCUMENTACIÓN E INVESTIGACIONES ESPECÍFICAS

6. Deberá analizar entre otros, los formatos, archivos, registros e informes que se mencionan a continuación:

Formatos. Relacion de cobranza, valores recibidos por correo, notas de cargo y credito, facturas y documentos (pagares, letras de cambio), informes de cobradores, etc.

Archivos. De prosecucion, de antecedentes de los clientes, de cobranza en trámite, de cobranza en poder de abogados y agencias de cobro, etc.

Registros. De control de clientes (condiciones generales de crédito y cobro), de cobranzas realizadas por cobrador o agente, de documentos descontados o al cobro en instituciones bancarias, etc.

Informes. Relación de saldos de clientes, su antigüedad, informes de cobranza, consumos de clientes, estadísticas que muestren tendencias, etc.

7. Deberán elaborarse diagramas de flujo para el análisis de los procedimientos y la identificación precisa de los problemas.

8. En relación con diagramas de flujo conviene elaborar un diagrama general de la operacion y diagramas detallados para las siguientes actividades:

§ Control de la documentacion de cobro.

§ Cobranza local.

§ Cobranza foranea.

§ Notas de cargo y credito.

§ Informes de cobranzas y probablemente actividades conexas.

9. En lo que se refiere a preparación de estudios específicos y verificaciones adicionales, enseguida se mencionan algunos ejemplos:

q Examen de presupuestos de cobranza y análisis históricos de cobranza real contra cobranza deseada.

q Estudio de los canales de cobranza utilizados y de posibles alternativas.

q Seleccin de los clientes mas importantes de cada estrato para comparar sus costumbres de pago con los plazos de credito concedidos.

q Estudio especifico de cuentas por cobrar de lenta recuperacion o de cobro dudoso.

q Estudio de los motivos que originan cancelacion de cuentas.

q Análisis de la gestión de los cobradores y agentes y del sistema de incentivos establecido.

q Caso de la cobranza en relación con cada peso cobrado.

- q Análisis del tratamiento fiscal de las cuentas incobrables.
- q Estudio del afianzamiento del personal de cobranzas.
- q Estudio de algunos datos estadísticos, tales como cobros a través de bancos, devoluciones de documentos enviados al cobro, notas de cargo y crédito, etc.

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR RESUMEN DE OBSERVACIONES Y SU DISCUSIÓN PREVIA

10. Discusión de las recomendaciones con los interesados.
Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia, afinar la interpretación del auditor y hacer participe a los afectados en la labor creativa.

ELABORACION DEL INFORME

11. Consiste en la elaboración del informe de la auditoría operacional. Conviene destacar en este proceso la necesidad de comprobar continuamente la información obtenida y cuantificar, cuando sea posible, el efecto de los problemas o soluciones que serán incluidos en el informe.

INFORME

Los elementos básicos que debe contener el informe de la auditoría operacional de cobranzas son los que se mencionan en el Boletín No. 2 de esta Comisión, en la sección correspondiente a Informe.

A continuación mencionamos algunos ejemplos aplicables en forma particular a esta operación:

- ✓ Establecimiento de objetivos y políticas o medios de control para vigilar su observancia o hacer sugerencias sobre los establecidos.
- ✓ Modificaciones a la estructura de organización de departamentos involucrados en la operación. Pueden hacerse sugerencias para estructurar el departamento de cobranzas por zonas geográficas, por la importancia o magnitud de los clientes, por productos, la inclusión de puestos supervisores, la eliminación de niveles excesivos, etc.
- ✓ Establecimiento de presupuestos, sugerencias a los métodos de control y en general al sistema de información.
- ✓ Modificaciones en los sistemas de cobro establecidos, en las políticas de prosecución, en el control de la documentación, en el registro de los datos y en los informes que proporciona. Se puede sugerir por ejemplo, la participación activa de los agentes vendedores en la labor de cobranzas, enfatizar la cobranza por correo,

el establecimiento de un sistema de prosecucion, etc.

- ✓ Comentarios sobre los equipos utilizados y posibilidades de mecanización. Incluye desde archivos hasta la elaboración de correspondencia y sistematización parcial o total de la operación.
- ✓ Sugerencias para mejorar la motivación del personal. Pueden proporcionarse para la elaboración de planes de incentivos a cobradores, agentes de ventas y supervisores, y jefes de departamento; pueden referirse también a la participación del personal en la fijación de las metas, la comparación con los resultados reales, el reconocimiento de la labor efectuada y programas de competencia inter-áreas de cobro.
- ✓ Observaciones para reducir los riesgos de la operación de cobranzas, tales como el afianzamiento de personal, seguro de credito, rotación de cobradores, arqueos periodicos, confirmación de saldos a clientes, etc.
- ✓ Recomendaciones de carácter fiscal, vigilancia de los plazos de prescripción de las cuentas incobrables, documentación que ampare la imposibilidad práctica de cobro. etc.
- ✓ Comentarios sobre estudios a efectuar que aceleren la recuperación de la cartera para mejorar la situación financiera de la empresa.

CONCLUSIONES

Siendo la actividad de cobranzas, el medio por el cual se recuperan los precios de los productos que fueron brindados al cliente a través del credito, se requiere por parte de la empresa que incluye esta actividad en sus operaciones, la coordinación de objetivos, políticas y procedimientos, tendientes a lograr la eficiencia de esta operación de recuperación del credito.

Con lo descrito anteriormente, hacemos mención de la tárea del Contador Público y Auditor en la ejecución de este trabajo, tarea que va dirigida a evaluar los objetivos, políticas y procedimientos antes mencionados, para determinar si estos están siendo efectivos o considerar el mejoramiento a los mismos.

RECOMENDACIONES

1. El Contador Público y Auditor debe contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo la auditoría de está actividad, con lo cual debe poseer experiencia y conocimiento de la misma, así tambien contar con las personas idoneas que lo asistiran.
2. Se debe considerar en la realización de la auditoría operacional de cobranzas, el alcance de la misma, definir los objetivos, considerando la ubicación que guarda esta operación con los objetivos generales de la empresa, así tambien considerar la metodología, instrumentos y tecnicas que el Contador Público y Auditor dispone en el momento de la ejecución del trabajo.

BOLETÍN No.6

AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Introducción

Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa, y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades; salud física y mental, su ideología y sus motivaciones, El Inventario de recursos humanos con que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo, el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir la riqueza (satisfactores sociales y utilidades) que se espera de toda empresa.

La importancia de la Administración de Recursos Humanos como una de Recursos Humanos como una de las actividades administrativas básicas está señalada por la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente las metas de una empresa. En la práctica administrativa, esta actividad ha recibido distintas denominaciones; algunas de ellas son: Administración de Personal, Relaciones Industriales o simplemente Recursos Humanos; pero en cualquier caso, con menos o mayor énfasis los departamentos encargados de planearla, dirigirla y controlarla cubren las subactividades que se señalan más adelante al explicarse su concepto y alcance.

Este boletín hace referencia a los lineamientos para efectuar la Auditoria Operacional de la Administración de Recursos Humanos de una empresa, Independientemente de la actividad específica a que se dedique.

Como quedó establecido en el Boletín No. 2 de esta Comisión el Contador Público debe contar con conocimientos y/o experiencia especializada para efectuar o supervisar con efectividad la auditoria de una operación ya sea que la desarrolle directamente o en coordinación con especialistas. No siendo la Administración de Recursos Humanos un área en que la preparación académica del contador público suministre la información necesaria para hacer de él un especialista, la regla antes señalada resulta particularmente aplicable.

Propósitos del boletín.

Son propósitos de este boletín:

1. Establecer el concepto básico de la Administración de Recursos Humanos y el alcance que se da a esta actividad para efectos de una revisión operacional.
2. Definir el objetivo de la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos.
3. Señalar la metodología aplicable a esta revisión, orientando acerca de la técnicas disponibles.
4. Ilustrar algunos ejemplos de utilidad al informar sobre los resultados de la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos.

Conceptos y alcance de la administración de recursos humanos

La administración de Recursos Humanos es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa; establecer las bases de remuneración más adecuadas; manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleados y de éstos entre sí; entrenar y desarrollar al personal y cuidar que éste cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos.

Para efectos de este boletín la Administración de Recursos Humanos abarca, por lo menos las siguientes actividades:

1. Contratación y despido de personal, que incluye las operaciones de reclutamiento, selección, preparación inicial de nuevos empleados, promociones y despido.
2. Administración de sueldos y salarios, que implica la clasificación de empleados y obreros conforme a su experiencia y la fijación de los sueldos correspondientes a cada categoría, el señalamiento de los procedimientos de evaluación para la determinación de méritos; el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales y las políticas para su otorgamiento.
3. Relaciones industriales, actividad encaminada al estudio y mejoramiento de comunicaciones entre el personal y de éste con la alta dirección de la empresa; la negociación de los contratos colectivos y otras relaciones con el sindicato; el cuidado y promoción de la disciplina necesaria al buen y eficiente funcionamiento de la empresa y la continua investigación de fallas e implantación de instrumentos que mejoren la eficiencia del personal.

4. Organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia, la definición de la organización (que incluye descripción de puestos) y las necesidades de capacitación y desarrollo del personal; establecer y vigilar programas de desarrollo tendientes que el personal pueda asumir mayores responsabilidades y recibir el entrenamiento necesario para fortalecer su capacitación.
5. Servicio a empleados, que involucra servicios médicos, facilidades de trabajo al personal, instalaciones, métodos adecuados de protección y seguridad industrial, así como los servicios que permitan esparcimiento, etc.
6. Vigilancia del régimen legal, actividad tendente a cuidar del cumplimiento de las disposiciones laborales y fiscales relacionadas con las percepciones del personal (en boletín por separado se tratará en detalle de la Auditoría Operacional del régimen fiscal de una empresa).

Objetivo de la Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos es examinar críticamente, las actividades y subactividades indicadas en el apartado anterior, con la finalidad de definir problemas que estuviesen obstaculizando la eficiencia en su manejo.

Esta revisión no debe confundirse con una encuesta sobre la moral del personal, esta es solo una de sus fases, objetivos es más amplio.

METODOLOGÍA.

El método que en seguida se describe deberá adecuarse a las características concretas de cada caso explica en el boletín 2 de esta comisión.

1. Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la Administración de Recursos Humanos de la empresa que está examinando a través del estudio de (1) los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve y que inciden en el manejo de su personal; (2) la infraestructura específica establecida para la Administración de Recursos Humanos (planeación, organización, dirección y control) y (3) los antecedentes respecto de deficiencias habidas, a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

En seguida se incluye algunos lineamientos que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con el proceso de Administración de Recursos Humanos.

Estudio Ambiental

En esta primera fase puede llegarse a obtener información orientada de gran valía que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas. El grado de productividad en esta investigación inicial será definidos por el criterio del auditor. Los principales aspectos a investigar en esta fase son los siguientes

- a. La importancia que, en materia de costos, representa el personal de la empresa, un dato indicativo de este aspecto es el porcentaje de ventas representado por las nominas u el costo de las prestaciones al personal.
- b. Los resultados obtenidos en el manejo del personal. Indicadores de los resultados son: la rotación de personal (por departamentos, por tipo de separación, etc,) ausentismo, puntualidad, quejas, paros de trabajo, tiempos perdidos en paros, números de demandas laborales, accidentes de trabajo, etc.
- c. Los programas establecidos, formales e informales, relativos a selección, reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, evaluación de puestos, etc.
- d. Las políticas fijadas por la alta gerencia, tanto explícita como implícitamente para la administración de recursos.
- e. La filosofía que la gerencia tiene, en materia de Administración de Recursos Humanos, sus valores prioritarios, metas y objetivos.
- f. La forma en que se ha interrelacionado la filosofía administrativa de la gerencia con las políticas y programas y las explicaciones factibles de los problemas continuos que la propia administración haya observado.
- g. La reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las practicas del manejo de personal.
- h. La forma en que la competencia resuelve sus problemas de Administración de Recursos Humanos.

Planeación:

Respecto de planeación el auditor deberá estudiar la forma en que la administración resuelve los siguientes problemas:

- a. Previsión de las necesidades de personal a corto y mediano plazo (obrero, administrativo, ejecutivo, etc,)
- b. Planeación coordinada de la Administración de sueldos con las otras actividades (finanzas, producción, etc).
- c. Previsión de problemas con el sindicato y el personal de confianza a través de instrumentos que permitan su inmediato señalamiento (relaciones personales, cajas de sugerencias, etc).
- d. Anticipación de las necesidades de desarrollo de personal (inventario de ejecutivos).
- e. Programas de entrenamiento.
- f. Anticipación de las necesidades de mantenimiento de las instalaciones que representan servicios al personal, instalaciones, sistemas de seguridad industrial, etc.

Organización:

Aspectos a estudiar en materia de organización son los siguientes:

- a. Estructura de organización del departamento de Recursos Humanos y relaciones de autoridad con otros departamentos.
- b. Líneas de autoridad y responsabilidad de los encargados de las actividades clave (reclutamiento, contratación y terminación de empleo, mantenimiento de registros de personal, administración de sueldos, adiestramientos y desarrollo, negociación de contratos, etc).
- c. Coordinación entre el Departamento de Recursos Humanos y los departamentos de operación en cuanto a planeación y programación de las necesidades de la fuerza de trabajo; determinación de las normas de competencia y habilidad de l personal; políticas de evaluación, ascensos y aumentos de sueldos y preparación y mantenimiento de descripción de labores.
- d. Niveles jerárquicos y aptitud aparente de los empleados y funcionarios encargados del departamento de Recursos Humanos.

Dirección:

Indicios de la calidad directiva de la Administración de Recursos Humanos son;

- a. Ejecución de las subactividades básicas en cuanto a; oportunidad y eficacia.

- b. Respaldo de la alta gerencia a los programas establecidos.

Control

En cuanto a esta fase de la infraestructura administrativa que permite comparar lo planeado con lo ejecutado habra de estudiarse:

- a. Procedimientos de definición de las políticas de personal.
- b. Procedimientos para establecer: niveles de remuneración, escalas de sueldos, aumentos por merito y escalafón, sistema de pago de incentivos, evaluación de personal; capacitación y desarrollo; utilización de fuerza de trabajo; reclutamiento, selección; contratación.
- c. Programas de simplificaron y distribución de cargas de trabajo.
- d. Procedimientos presupuestarios para la revisión de lo realizado por el Departamento de Recursos Humanos.
- e. Valor que tiene como control el contenido de los informes claves tales como: necesidades y disponibilidad de la fuerza de trabajo; análisis de costos de nominas, con variaciones clasificadas por causas y responsables; rotación d empleados; tiempo perdido.y ausentismo; costos de tiempo extra; datos de eficiencia de empleados; comparaciones con los niveles de sueldos y salarios de la industria, etc.
- f. Forma, oportunidad, grado de detalle, frecuencia de distribución y períodos cubiertos por los informes que se elaboran para que los responsables de la Administración de Recursos Humanos comparen lo planeado con lo ejecutado y tengan elementos para tomar decisiones.

VISITA A LUGARES EN QUE LABORA EL PERSONAL

En empresas de gran magnitud, deberá visitarse, por lo menos, las instalaciones en las que trabaja la mayoría de los obreros y empleados y hacerse observaciones sobre:

- A. Apariencia de la salubridad y situación de las instalaciones. Métodos de seguridad, luz, ventilación, instrumentos de trabajo, etc.
- B. Relación entre jefes y subordinados y de éstos entre sí, etc.

2. INVESTIGACION Y ANALISIS

Estudiados el ambiente en que se desenvuelve la administración de Recursos Humanos y la infraestructura administrativa (planeación, organización, dirección y control) establecida para hacerle frente, el objetivo de esta fase es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar su efectividad práctica. El desarrollo de programas específicos, hechos a la medida de las circunstancias que rodean a la empresa, son de gran utilidad al auditor para la sistematización de esta fase.

ANALISIS DE INFORMACION CUANTITATIVA Y EXAMEN DE LA DOCUMENTACIÓN

El auditor deberá asegurarse que las estadísticas sobre las que basará sus conclusiones (rotación personal, ausentismo, etc.) están elaborados correctamente.

Si la empresa carece de información respecto de la competencia, o de las estadísticas necesarias para evaluar lo satisfactorio del reclutamiento, el entrenamiento o alguna de las otras subactividades de la Administración de Recursos Humanos el auditor deberá efectuar los estudios e investigaciones necesarios para obtener elementos de juicio suficientes.

El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como; entrevistas con el personal, revisión de expedientes de personal; investigaciones en las Cámaras de Comercio o Industria a las que pertenece la empresa; actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de programas de entrenamiento y desarrollo, etc.

El auditor deberá cuidar que sus investigaciones de planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario, obtenga la información más objetiva posible, esta característica común a cualquier revisión de eficiencia, debe cuidarse especialmente en una revisión Operacional de la Administración de Recursos Humanos en vista de la diversidad de criterios existentes para interpretar los resultados de las medidas tomadas para administrar personal. Consecuentemente, el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión en conjunto, a fin de que el diagnóstico Final sea lo más objetivo posible.

ENTREVISTAS

Esta es una de las técnicas de mayor uso en una Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos. En esta fase, deberá cuidarse:

- A. Planear las entrevistas necesarias para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos estudiados en la fase de familiarización.
- B. Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar a fin de determinar el tamaño de muestra y oportunidad de la entrevista.
- C. Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las subactividades, así como con el personal de línea a través de pláticas informales y encuestas técnicamente dirigidas que permitan la obtención de una opinión significativa del personal.

En cada caso se ubicará la fuente para evaluar la validez de los resultados como opinión general.

RECAPITULACION DE HALLAZGOS

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa, se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, resaltando aquéllos que sean indicios de noticias y fallas de eficiencia. El auditor deberá alejarse del detalle y, con base en los hallazgos, específicos ensayar en resumen de los de mayor relevancia, el método que se explica en el Boletín No. 2 de esta Comisión sobre la fase creativa y la reverificación de hallazgos resulta particularmente útil.

DISCUSION DEL BORRADOR CON LOS INVOLUCRADOS

Discutir con los involucrados el borrador del informe con objeto de:
Asegurarse de que se trata de hallazgos reales, y
Que los involucrados coinciden con su existencia, precisamente en la forma en que se describe en el borrador.

Uno de los objetivos de esta discusión es convencer a los involucrados a fin de que hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la alta gerencia.

3. DIAGNOSTICO.

INFORME DEFINITIVO

En el boletín 2 de esta comisión se establece el concepto de Informe para Auditoría Operacional. En seguida se incluyen algunos ejemplos de hallazgos y sus interpretaciones que podrían hacerse en el curso de una Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos y servir de base para la

elaboración del informe final.

- No se cuenta con un plan que permita pronosticar las necesidades (cantidad y calidad) de personal.

Durante el año se contrataron, en un lapso de mes y medio, trescientos obreros para iniciar las operaciones de la planta 2, de los cuales ciento ochenta tuvieron que ser despedidos seis meses después por no estar capacitados para desarrollar el trabajo que se les encomendó. Los sueldos pagados a los ciento ochenta obreros despedidos durante los seis meses de referencia ascendieron a 1,400 millones aproximadamente y a 400 millones las prestaciones respectivas, el importe de las indemnizaciones pagados por despido fue de 600 millones aproximadamente.

- La escala de sueldos establecida para remunerar al personal es inadecuada.

En una muestra seleccionada, de quince de los treinta y dos departamentos con que cuenta la empresa, se encontró desequilibrio en sueldos entre jefe y subordinados en todos los casos, excepto dos. Un ejemplo de ello es el siguiente.

PERSONA MENSUAL	PUESTO	ANTIGÜEDAD	SUELDO
J. Pérez	Jefe de Auxiliares	4 años	700,000.00
A. Reyes	Auxiliar	3 años	700,000.00
J. Hernández	Auxiliar	5 años	840,000.00
F. Rodríguez	Auxiliar	4 años	620,000.00

- Existe un grave problema de comunicación entre jefes y subordinados que hace peligrar la productividad y buen marcha de la empresa.

La sumarización de quejas recibidas en los últimos seis meses es como sigue

	% de quejas recibidas
Insultos a la gerencia o a supervisores, Sin mencionar motivo	62.0
Demanda de buen trato por parte de sus Jefes	37.5
Sugerencias para mejorar la productividad	00.5

Una encuesta realizada reveló los siguientes asuntos de importancia

	Personal Administrativo	Personal Producción
Desconocen lo que la empresa espera de Ellos y no saben cuál es el puesto siguiente Que podrían ocupar	60%	80%
A la pregunta ¿Cómo califica el trato que le Da a usted su jefe inmediato?		
Excelente	1%	
Bueno	39%	20%
Pésimo	60%	80%
Reportan a dos personas que en ocasiones Se contradicen		33%
Desconocen las prestaciones en materia de Seguros y becas que la empresa tiene establecidos Para sus hijos	3%	76%

La capacitación y desarrollo de la gerencia media, prácticamente no existe

En los últimos tres años los funcionarios medios (subgerentes y supervisores) dedicaron dos días al año, en promedio a actividades de entrenamiento.

En esos mismos tres años se desocuparon ocho puestos de gerencia media que tardaron en promedio volver a ocuparse un mes y medio, en todos los casos, personal de fuera de la empresa, por no haberse encontrado a nadie, dentro de la empresa, suficientemente desarrollado para ocupar el puesto.

No se cuenta con programa alguno para capacitar y desarrollar al personal.

Las instalaciones y servicios a empleados son deficientes, lo que deteriora la productividad

Se observó un notorio hacinamiento de escritorios y personas en las oficinas administrativas, que prácticamente anula el tránsito por los pasillos.

Conforme a una encuesta realizada, el 80% del personal no se encuentra satisfecho con el servicio de comedor.

Quince de las treinta y seis regaderas de los servicios sanitarios se encuentran descompuestas.

Desde hace aproximadamente dos meses el equipo de aire acondicionado está descompuesto.

El ausentismo por enfermedades de los sistemas digestivo y respiratorio conforme a las incapacidades autorizadas por el seguro social aumentó en el año, en un 32%.

La filosofía para manejar personal, dada la alto rotación habida, es inadecuada

La rotación del personal, en los últimos dos años, fue del 40%, superior en un 25% a la rotación observada por la competencia.

En el último año, el 66% de los empleados que renunciaron, señalaron como causa principal de su renuncia las exageradas medidas disciplinarias establecidas ya que se les exigía llegar puntualmente, so pena de regresarles a su casa; sin embargo, era frecuente que se quedaran a trabajar hasta altas horas de la noche sin percepción extra alguna.

En la encuesta realizada entre el personal ejecutivo, el 70% señaló “...estar convencido que sólo con mano dura era posible obtener resultados medianamente satisfactorios de los empleados...”

CONCLUSIONES

- La Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos, lleva como objetivo determinar el uso óptimo y adecuado de los recursos que están siendo invertidos en el ser humano, ya que ésta depende de la capacidad de su personal para el buen manejo de sus operaciones.
- Es importante poner en claro que la finalidad de esta auditoría no es perjudicar a los empleados, sino mejorar las diversas circunstancias que pueden ocasionar de alguna manera una inadecuada distribución de trabajo o responsabilidad.
- El propósito de ésta auditoría nos enfoca en que todo el gasto que se haga hacia el personal es una inversión a mediano plazo, por lo que es conveniente mantener un control adecuado de los hallazgos, para poder determinar si la estabilidad laboral esta siendo afectada, de alguna manera, tomando en cuenta que esto no siempre obedecerá a fallos del personal en sí.
- Así también la auditoría debe proponer el implemento de revisión constante de los programas de capacitación, así como determinar si las pruebas que se realizan permiten confiar plenamente en que el personal ha aprendido bien la tarea que deberá desempeñar y no generará la expectativa de someterlo a un período de prueba que iniciará después de la capacitación.
- Esta es muy funcional en empresas que manejan grandes cantidades de personal, ya que en las empresas pequeñas tiene aplicación pero sus resultados siempre serán evaluados en cuanto al costo beneficio, ya que en ocasiones en las empresas pequeñas es normal que una persona haga el trabajo de dos.

BOLETÍN No.7

AUDITORIA OPERACIONAL DE CENTROS DE PROCESO ELECTRÓNICO DE DATOS

El avance de la tecnología y el consecuente abatimiento de los costos de los equipos de proceso electrónico de datos (PED), ha originado que cada vez sea mayor el número de empresas que utilizan estos equipos como una herramienta para el proceso de información.

CONCEPTO DE CENTRO PED

Un Centro de PED es la unidad organizacional dentro de una empresa donde procesan datos mediante la utilización de computadores,

- a) Se realizan actividades de proceso de datos, mediante la utilización de uno o más computadores, y
- b) Se desarrollan los sistemas o la parte de los sistemas en que se desea utilizar El equipo de PED como una herramienta de proceso.

ACTIVIDADES QUE REALIZA:

1. La recepción y control de los documentos fuente: la verificación de que cumplan con requisitos establecidos en cuanto a su integridad, legibilidad y autorizaciones;
2. El proceso de los datos mediante la operación, programación y control de las diferentes unidades que constituyen el equipo de PED.
3. El manejo de archivos de datos grabados en un medio legible por El equipo de PED,
4. La custodia y control de los archivos y programas grabados en un medio legible por El equipo de PED. Así como la documentación que los ampara.
5. La condición de los datos incluidos en los reportes con la formación de los documentos fuente, cuando sea aplicable y la distribución de los reportes.
6. La identificación y control de las transacciones erróneas detectadas durante El proceso,
7. El establecimiento y prueba de procesamientos de respaldo y recuperación del equipo de PED los archivos de datos, los programas y la documentación.
8. El establecimiento y prueba de procedimientos de respaldo y recuperación del equipo de PED los archivos de datos, los programas y la documentación.

9. El desarrollo de nuevos sistemas susceptibles de automatizarse (o la conversión de sistemas manuales o mecánicos), incluyendo el estudio preliminar, la definición de requerimientos y especificaciones técnicas.
10. El mantenimiento (modificaciones a los sistemas y programas existentes y el desarrollo de la documentación respectiva.
11. El desarrollo, establecimiento y documentación de política, procedimientos y estándares relacionados con las actividades del Centro.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DE CENTROS DE PED

Es examinar críticamente las actividades indicadas en el apartado anterior, con la finalidad de detectar problemas que estuviesen obstaculizando la eficiencia en su manejo o pudiera poner en riesgo su operación.

Metodología

1. Familiarización

El auditor debe familiarizarse con El Centro PED mediante el estudio de:

- a) La estructura de organización Del Centro de PED y su ubicación dentro de la organización general de la empresa.
- b) Los planes a corto y largo plazo relacionados con el PED y su coordinación con los planes y objetivos generales de la empresa.
- c) Los manuales de políticas y procedimientos de las diferentes actividades desarrolladas en el Centro de PED, incluyendo su administración.
- d) Los informes resultantes de revisiones efectuadas anteriormente por auditores internos y externos y consultores.
- e) Los antecedentes del Centro de PED,
- f) Los estados financieros de la empresa y el impacto que tienen los costos y gastos del Centro de PED en los resultados de operación.

Asimismo, El auditor deberá conocer:

- a) Cuales son las principales áreas que reciben servicio del Centro de PED y que importancia tienen estas,
- b) Cuales sistemas están automatizados y en que grado y cuáles sistemas importantes, susceptibles de automatizarse, no lo están.

- c) Una descripción detallada de la configuración del equipo de PED y del sistema operativo,

2. VISITA A LAS INSTALACIONES:

Al visitar las instalaciones del Centro de PED, se debe observar lo siguiente:

- a) Lo adecuado de su ubicación y de la distribución de las áreas de trabajo y las medidas para restringir el acceso a personal no autorizado.
- b) Los controles y aparatos para conservar la temperatura y el grado de humedad dentro de los límites especificados por el proveedor Del equipo:
- c) Medidas establecidas para la detección y contención de incendios.
- d) Orden y limpieza del equipo y accesorios
- e) Las condiciones ambientales
- f) Las relaciones de trabajo entre jefes y subordinados.

3. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS:

Análisis De La Información Financiera Y Operativa

En caso que la información solicitada no se prepare , el auditor debe evaluar para que se le proporcione, la falta de este tipo de información normalmente representa ausencia de elementos de evaluación y control de las actividades del Centro de PED:

- a) Presupuesto de gastos del Centro de PED comparado contra los gastos reales.
- b) Estadísticas de tiempo extra trabajado y las razones que lo motivaron.
- c) Reportes de recepción de documentos fuentes.
- d) Estadísticas sobre la captura de datos fuente
- e) Estadísticas de uso de la unidad central de proceso y Del equipo periférico (incluyendo terminales remotas)

4. ENTREVISTA:

Técnica que proporciona al auditor información valiosa para su trabajo, deberá:

- a) Planear las necesarias para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- b) Utilizar cuestionarios que sirvan de guía para obtener información sobre el Centro de PED y las actividades que en él se realizan.
- c) Entrevistas con el personal que el auditor considere conveniente y deberá abarcar:

Personal que trabaja en el Centro de PED incluyendo otras áreas.

Directivos de la empresa,

Usuarios de los servicios de PED,

Audidores internos y externos,

Personal de organización y métodos manuales,

EXAMEN DE LA DOCUMENTACIÓN:

Además de los documentos estudiados en las etapas de familiarización y análisis , el auditor deberá examinar otra documentación:

- a) Descripciones de puestos.
- b) Evacuaciones periódicas de la actuación del personal del Centro de PED.
- c) Programas de entrenamiento para el personal Del Centro de PED y los usuarios.
- d) Estudios de viabilidad para adquisición ampliación del equipo.
- e) Manuales de estándares de análisis, diseño y documentación de sistemas,.
- f) Documentación de algunos sistemas importantes.
- g) Registro de flujo de documentos y datos dentro del Centro de PED.

Durante la ejecución de su revisión el auditor deberá tener presente algunos de los principales aspectos a considerar.

- a) Estructura de organización balanceada y con una adecuada segregación de funciones.
- b) Existencia de procedimientos relacionados con el desarrollo de nuevos sistemas y el mantenimiento de los existentes,
- c) Existencia de procedimientos para programar y controlar adecuadamente el uso del equipo .

6. DIAGNOSTICO RECAPITULACIÓN DE HALLAZGOS:

Una vez estudiada y finalizada la operación se hará un resumen de los problemas y Fallas detectados, agrupados de acuerdo con el tipo de situación que afecten. Posteriormente deberán visualizarse las posibles causas y efectos de los problemas detectados.

7. Discusión Del Borrador Con Los Involucrados

Debe discutirse con los involucrados el borrador Del informe con el objeto de:

- a) Asegurarse que se trata de hallazgos reales y
- b) Que los involucrados coincidan con su existencia, precisamente en la forma que describe en el borrador.

8. INFORME DEFINITIVO:

Se incluyen algunos ejemplos de hallazgos, y sus interpretaciones que podrían hacerse en el curso de una auditoria Operacional de centros del PED y servir de base para la elaboración Del informe final.

No se prepara un programa diario para la utilización del computador.

La utilización del computador no se lleva a cabo con base en un programa en el que se asignen prioridades y tiempos estimados de proceso.

No existen estándares para la documentación del desarrollo de sistemas y sus modificaciones.

Con el objeto de controlar y evaluar adecuadamente el esfuerzo humano invertido en los proyectos, es necesario que se establezca una metodología formal para la administración de los mismos.

Tiempos De Reproceso Excesivos

El tiempo promedio utilizado en Reprocesos durante los últimos seis meses, es aproximadamente un 38% del tiempo total disponible.

Reportes No Utilizados

Durante entrevistas con varios usuarios se determinó que los siguientes reportes no son usados para propósito alguno:

NOMBRE DEL REPORTE	PERIODICIDAD	USUARIO
Vtas. por zona geográfica	Mensual	Depto. de Ventas
<u>Materiales de import.</u>	<u>Semanal</u>	<u>Depto.producción</u>
Relación de cobro	Diario	Depto.Cobranzas
Cuentas por pagar vencidas	mensual	Depto. Contab.

BOLETÍN No. 8

AUDITORIA OPERACIONAL DE OTORGAMIENTO DE CREDITO

INTRODUCCIÓN:

Este boletín se refiere a los lineamientos básicos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo la Auditoría operacional de otorgamiento de crédito en las empresas industriales y comerciales y está en relación con la revisión misma de la operación, independientemente de que en ella intervengan personas o departamentos relativos a otras áreas de la empresa. Este boletín prevé situaciones generales y no casos específicos que pudieran presentarse en alguna empresa en particular.

En vista de la estrecha relación que guarda la operación de otorgamiento de crédito con la de cobranzas, este boletín incluye parte de la información mencionada en el boletín relativo a la operación de cobranzas (No, 5), por lo que se sugiere que, en lo posible, se realicen ambas auditorías en forma simultánea, con la finalidad de obtener resultados más completos e integrales.

Propósitos del boletín.

Este boletín tiene los siguientes propósitos:

1. Establecer el concepto básico de la operación de otorgamiento de crédito y el alcance que, para efectos de este boletín, se dará a esta operación.
2. Definir el objetivo de la auditoría operacional de otorgamiento de crédito, considerando la relación que guarda esta operación con los objetivos generales de la empresa. Se hace mención También de algunos aspectos que deben tomarse en cuenta para lograr la eficiencia de esta operación.
3. Señalar la metodología que se considera aplicable para realizar la auditoría operacional de otorgamiento de crédito e indicar algunos de los instrumentos y técnicas de que dispone el auditor para la ejecución de este trabajo.
4. Descartar algunos aspectos importantes que deben considerarse al informar los resultados de la auditoría.

Concepto y alcance de la operación otorgamiento del crédito:

La operación de otorgamiento de crédito es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujeto a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación.

Como se mencionó en párrafos anteriores, en el análisis de esta operación se hace referencia a algunos de los objetivos, políticas y actividades de la operación de cobranzas, con objeto de darle mayor congruencia y claridad.

Para establecer el marco de referencia que delimita la operación de otorgamiento de crédito, se mencionan a continuación las actividades básicas que la integran.

1. Participar en la fijación de objetivos y políticas de crédito acordes a los presupuestos financieros de la empresa.

Los objetos fundamentales están relacionados con niveles de las cuentas por cobrar y costo de la ejecución de la operación, y entre las políticas se pueden mencionar las referentes a: límites de crédito, forma de investigación de los solicitantes, personal autorizado para concederlo, documentación de los créditos otorgados, obtención de seguros de crédito, condiciones generales del otorgamiento, etc.

2. Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, que significa la cuantificación de los objetivos establecidos. Evaluar periódicamente las actividades realizadas con los planes trazados.
3. Planear los recursos humanos y materiales que deben incorporarse a esta operación para alcanzar las metas establecidas, asignarlos y manejarlos en forma eficiente.
4. Tramitar las solicitudes de crédito de clientes potenciales, obteniendo las referencias que se requieran, bancarias, comerciales, de agencias especializadas, etc., y registrando la información básica del cliente una vez que se está operando con él.
5. Establecer límites de crédito a los clientes, de acuerdo al tipo de actividades que realicen, su referencia crediticia, las experiencias que guarde la empresa, el volumen de mercancía que desplaza, etc. Deben existir estratos para la autorización de estos límites, así como revisarse periódicamente. Estas actividades pueden ser realizadas por un Comité de Crédito.
6. Autorizar los pedidos de los clientes de acuerdo a las políticas generales de crédito y a las específicas de aprobación establecidas.
7. Establecer y actualizar permanente los archivos de clientes, en los que se encuentre su capacidad de crédito, las operaciones con ellos realizadas, forma de pago, frecuencia y monto de sus compras, fechas de pedidos, embarque y pagos, etc.
8. Mantener información sobre las condiciones generales del mercado

crediticio y particularmente de las ramas de actividad en que se desarrolle la empresa.

9. Conservar una estrecha comunicación entre crédito y otras operaciones de la empresa, particularmente con las de cobranzas, ventas, embarques y contabilidad.
10. Informar oportunamente sobre los niveles generales de crédito mantenidos en la empresa en determinando momento (en relación con las condiciones preestablecidas) y los casos individuales de excepción que sean de importancia.

Objetivo de la auditoría operacional de otorgamiento de crédito.

La auditoría operacional de otorgamiento de crédito tiene como objetivo promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación.

La eficiente operación de otorgamiento de crédito puede ser examinada considerando, entre otros, los siguientes aspectos:

1. El apego a las políticas de crédito y su relación con las estrategias y tácticas financieras de la empresa.
2. Que el otorgamiento del crédito se realice en el menor tiempo posible.
3. Que exista un adecuado equilibrio de las características del crédito ofrecido por la empresa con las necesidades del cliente y las condiciones generales del mercado y de la competencia.
4. Que las cuentas por cobrar se mantengan dentro de los límites planeados de crédito.
5. Que las cuentas incobrables sean las mínimas.
6. Que el costo de la operación de otorgamiento de crédito sea el mínimo posible, considerando los beneficios que está ofreciendo a la empresa.

Metodología.

Para realizar la auditoría operacional de otorgamiento de crédito como para la de cualquier otra operación, la metodología, los instrumentos y técnicas de que dispone el auditor son similares y se encuentran claramente descritos en el boletín No. 2 de esta comisión. A continuación se comentan algunos aspectos particulares que se consideran de interés.

Familiarización.

1. Además de la familiarización de carácter general con la empresa, será necesario conocer la estructura de organización de crédito y la ubicación

organizacional del área de cobranzas, así como las relaciones con ventas, embarques y contabilidad. Deberá familiarizarse con los objetivos, políticas y sistemas de las áreas anteriormente mencionadas, así como con la de procesamiento electrónico de datos, cuando proceda. Igualmente deberá conocer los planes y programas establecidos a corto, mediano y largo plazo y los controles establecidos para su cumplimiento.

Visita a las Instalaciones.

2. Inspeccionar las instalaciones de los departamentos mencionados en el párrafo anterior, para observar recursos materiales, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, etc.

Investigación y análisis.

Análisis de la información financiera operativa.

3. Obtención y análisis de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de los créditos, como relación de clientes activos, clasificaciones por tipo de crédito, tipo de industria o comercio, costumbres crediticias, etc., y los límites de crédito establecidos. Adicionalmente debe obtenerse o consultarse información de cobranzas, como índice de la eficiencia en la concesión y manejo de los créditos, por ejemplo: relaciones de saldos de clientes, antigüedad de los mismos, rotación de las cuentas por cobrar sus respectivos estándares, consumos anuales de clientes, etc. Deberá obtenerse información sobre el costo de crédito y el análisis de alternativas distintas de operación.

Entrevistas.

4. Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de otorgamiento de crédito para conocer las actividades que realiza, el apego y adecuación de las políticas establecidas, las cargas de trabajo, el nivel de preparación del personal, los elementos materiales utilizados y los sistemas y procedimientos vigentes. Deberá entrevistarse también al personal de otras áreas relacionadas, tales como:
 - a) Al personal de cobranzas, fundamentalmente al responsable del área y los cobradores en lo relativo a problemas de recuperación de la cartera;
 - b) Al personal de facturación con objeto de verificar el cumplimiento de las políticas y aprobaciones de créditos;
 - c) Al personal de ventas para conocer sus opiniones personales y las que hayan obtenido de los clientes en lo referente a las gestiones de crédito;
 - d) Al personal de contabilidad para conocer sobre estados de cuenta de clientes; detectar omisiones en los procedimientos de crédito y observar la coordinación en la información de uso común;
 - e) Al personal de procesamiento electrónico de datos, cuando proceda, para conocer los procedimientos en vigor que correspondan, los

mecanismos de control interno establecidos, los equipos utilizados, etc.

En algunos casos será conveniente celebrar entrevistas con las agencias especializadas de investigación que utilice la empresa.

Deberá evaluarse la conveniencia de emplear cuestionarios para obtener la información deseada, tanto del personal de la compañía, como, en su caso, de clientes vigentes y declinados. Las técnicas de encuesta a utilizar deberán ser las apropiadas para el tipo de datos que se requieran obtener.

Examen de Documentación e Investigaciones específicas.

5. El auditor deberá examinar la documentación que considere necesaria y efectuar los estudios e investigaciones que se estimen pertinentes para obtener suficientes elementos de juicio y verificar los datos obtenidos en el análisis de la información y en la realización de las entrevistas.

A continuación se describen algunos de ellos.

- a) Solicitar el manual de sistemas y procedimientos, cuando exista, y asegurarse a través de estudios y pruebas selectivas de su cumplimiento y actualización; en su caso deberá solicitarse la documentación del sistema respectivo, cuando la aplicación de crédito es manejada en el computador. De cualquier forma deberán evaluarse los procedimientos en operación, en cuanto a formatos, archivos, flujos, puntos de control, y registros e informes, es decir, la existencia de un sistema que permita normar las actividades del personal, comunicar las desviaciones, sus causas, justificaciones y medidas correctivas;
- b) Selección y estudio de los créditos concedidos para cerciorarse de que se están realizando de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos;
- c) De acuerdo con los estratos que clasifiquen los clientes en función de su importancia, seleccionar los más representativos de cada uno de ellos para comparar sus costumbres de pago con los plazos de crédito concedidos; en su caso, aplicar muestreo estadístico precisando el procedimiento apropiado, especialmente cuando la empresa cuenta con un computador, y es a través de este medio que se obtiene la muestra;
- d) Estudio de los motivos que originan la cancelación de cuentas incobrables, profundizar sobre los causados por créditos mal concedidos;
- e) Análisis del tiempo promedio requerido para la autorización de los créditos y para la aprobación de los pedidos, considerando las políticas y procedimientos relativos a monto y oportunidad de la venta;
- f) Análisis de las horas requeridas para el proceso (hombre o máquina) para determinar, aunque sea de manera general, la conveniencia de utilizar, ampliar, modificar o sustituir equipos electromecánicos o electrónicos.

Diagnóstico.

Recapitulación y reverificación de hallazgos.

6. Una vez estudiada y analizada la operación se hará un resumen de los problemas y fallas detectadas, agrupados de acuerdo con el tipo de situación que afecten. Posteriormente deberán visualizarse las posibles causas y efectos de los problemas detectados.

El resumen resultante del punto anterior se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo.

Discusión de las observaciones con los involucrados.

7. Debe discutirse con los interesados el borrador del informe con objeto de afinar la interpretación del auditor, asegurarse de que se trata de hallazgos reales y hacer partícipes a los afectados en la labor creativa.

Elaboración del Informe.

8. Los elementos básicos que debe contener el informe de la auditoría operacional son los que se mencionan en el boletín No.2 de esta comisión, en la sección correspondiente a informe.

El informe de auditoría operacional de otorgamiento de crédito debe hacer referencia a la carencia o incumplimiento de alguno de los elementos descritos en el alcance de este boletín, tales como: objetivos, políticas, procedimientos e informes.

Igualmente deberá mencionar las deficiencias que se localicen en el empleo de los recursos y la forma en como estos se planean, organización dirigen y controlan. Tal sería el caso de inadecuada interpretación del mercado crediticio, planes descoordinados de las estrategias financieras de la empresa, organización inadecuada, lentitud en los procesos operativos, elementos materiales ineficientes para los volúmenes y complejidad de las actividades e información incompleta e inoportuna.

BOLETÍN No. 9

Este boletín se refiere a los lineamientos básicos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo una auditoría operacional, de la administración de inventarios, en empresas industriales y comerciales se dé tipo común; es decir se exceptúan aquellas con características especiales tales como constructoras, extractivas, de servicio, etc.

Como se señala en el boletín número 2 de esta comisión el contador público requiere de conocimiento y experiencia especializada para efectuar y supervisar la auditoría de la operación que vaya a revisar, en este caso, específicamente la administración de inventarios, ya sea que la desarrolle directamente o en coordinación con otros especialistas.

Los inventarios están constituidos por los bienes tangibles destinados a la venta o a la transformación. Para su posterior venta; tales como materias primas, productos en proceso, artículos terminados y otros materiales para el empaque o envase de mercancías. Generalmente los inventarios representan uno de los activos más importantes de una empresa industrial o comercial y son un factor determinante en la consecución de los objetivos y resultados económicos de la misma.

Propósitos del Boletín:

1. Establecer el concepto básico de la administración de inventarios y el alcance que se le dará para los efectos particulares de este boletín.
2. Definir el objetivo de la auditoría operacional de la administración de inventarios.
3. Señalar la metodología aplicable a esta revisión, orientando acerca de algunos instrumentos y técnicas destacar algunos aspectos importantes que deben considerarse al informar los resultados obtenidos en el trabajo.

Concepto y Alcances de la administración de inventarios:

Para los efectos de este boletín, la Administración de Inventarios es el conjunto de actividades que desarrollan los gerentes de una empresa para asegurar las existencias (materia prima, materiales, suministros, productos semielaborados y terminados) para producción y/o venta en la cantidad y oportunidad necesarias, a costos óptimos.

Con objeto de establecer el marco de referencia de la Administración de Inventarios, a continuación se mencionan las actividades básicas que la integran, las cuales no intentan ser limitativas sino solamente enunciativas:

1. Incluir los objetivos, estructura organizacional, políticas y procedimientos de la Administración de Inventarios, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.
2. Definir las actividades y funciones que integran la operación y asignar los recursos materiales y humanos necesarios.
3. Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la Administración de Inventarios.
4. Planear y efectuar oportunamente los requerimientos de materiales, en base a los programas de producción y/o ventas.
5. Establecer los niveles de inventarios adecuados que aseguren la existencia de materiales en la calidad, cantidad y oportunidad necesarias.
6. Establecer y vigilar el sistema de almacenaje de existencias para la salvaguarda, custodia, distribución, acomodo y movimiento de materiales, así como la optima utilización de áreas de almacenaje.
7. Diseñar la documentación para controlar los movimientos de existencia y definir el flujo de las mismas, de tal forma que permita el procesamiento correcto y oportuno de datos.
8. Implantar sistemas de costos y métodos de valuación para el registro contable de inventarios.
9. Definir la forma, oportunidad, grado de detalle y frecuencia de los informes necesarios que permitan mantener la comunicación en los diferentes niveles de la organización.
10. Implantar procedimientos presupuestarios para comparar sistemáticamente con los resultados reales y detectar y corregir oportunamente las desviaciones.
11. Implantar sistemas de información que permita conocer los costos de ordenar, reponer y mantener los inventarios, así como el costo beneficio atribuible a la dinámica de los inventarios.
12. Establecer medidas de control para identificar oportunamente inventarios de lento movimiento y obsoletos.
13. Coordinar actividades con áreas relacionadas como compras, producción, ventas, control de calidad y finanzas, para vigilar e incrementar la productividad.

Objetivo de la Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios

El objetivo de la Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios, es examinar las actividades que la integran, con el propósito de identificar problemas, deficiencias y oportunidades de mejorar los controles operacionales existentes, a fin de incrementar su eficiencia operativa.

Metodología.

La metodología de que dispone el auditor es similar a la de la revisión operacional de cualquier otra operación; sin embargo, en este apartado se incluyen algunos aspectos particulares aplicables a la operación que nos ocupa, enmarcados dentro de la metodología que establece el Boletín No. 2 de esta Comisión.

Familiarización.

Como primer paso en la realización de su trabajo, el auditor debe familiarizarse con el entorno general de la empresa en cuanto al marco económico y legal en que se desenvuelve, asimismo, con la actividad específica de administración de inventarios, referente a los siguientes aspectos:

1. Objetivos, políticas, sistemas y procedimientos.
2. Estructura organizacional de las áreas o departamentos correlacionados, directa o indirectamente, con la administración de inventarios.
3. Características de los artículos de la empresa y del mercado de su ramo de actividad.
4. Importancia de los inventarios en relación a la situación financiera de la empresa y del costo de ventas en relación a los resultados de operación de la misma
5. Recomendaciones o sugerencias de auditorías o revisiones anteriores, cuando esto sea aplicable.
6. Las instalaciones de la empresa, para inspeccionar la ubicación y características de las instalaciones destinadas a las actividades relacionadas con los inventarios.

Investigación y Análisis.

Análisis de Información financiera y operativa

1. Asimismo deberá efectuar análisis comparativos de la información El auditor deberá obtener la información necesaria para formularse un juicio de la

situación operacional de los inventarios, como estadísticas de consumo, composición de existencias, materiales obsoletos y de lento movimiento, rotación de inventarios, tendencias y otras razones financieras, puntos de reorden, optimización aprovisionamiento, programática lineal, índices de reexpresión y procedimientos de valuación.

- 2 Recabada, con periodos anteriores y de ser posible con empresas similares.

Entrevistas

Mediante entrevistas, el auditor deberá:

- 1 Conocer al detalle como se llevan a cabo las diferentes actividades, relacionadas con la operación de los inventarios.
- 2 Enterarse de las políticas de inventarios con el personal que ejecuta las actividades y también con personal de otras áreas o departamentos relacionados, como compras, ventas, producción, investigación, desarrollo de productos nuevos, mercadotecnia, etc.

Examen de documentos e

Investigaciones específicas

Con el objeto de verificar los datos obtenidos en el análisis de información y en las entrevistas, así como obtener suficientes elementos de juicio, el auditor deberá examinar la documentación selectivamente y realizar las investigaciones específicas que considere necesarias. A continuación se mencionan algunas de ellas.

1. Analizar los manuales de sistemas y procedimientos y asegurarse de su actualización y cumplimiento.
2. Estudiar los diversos registros, archivos y formas existentes, para comprobar su funcionalidad.
3. Evaluar la forma, oportunidad, grado de detalle, periodicidad, destino y utilidad de los informes que se elaboran, relativos a la actividad de inventarios.
4. Elaborar en su caso, diagramas de flujo que muestren gráficamente la secuencia que sigue la operación en sus diferentes fases.
5. Investigar los procedimientos presupuestarios existentes, para comparar resultados reales y detectar oportunamente las posibles desviaciones.
6. Analizar las ventajas y desventajas, tanto desde el punto de vista

financiero como fiscal, de los diferentes sistemas de costos y métodos de valuación de inventarios, en comparación con los que utiliza la empresa.

7. Estudiar las cargas de trabajo de cada actividad y determinar exceso o necesidad de recursos humanos.
8. Determinar los costos administrativos del manejo y control de inventarios y evaluar su razonabilidad.
9. Investigar las técnicas de almacenaje y funcionalidad de las mismas.
10. Comprobar lo adecuado de las medidas de seguridad, para evitar malos manejos de existencias y posibles siniestros.
11. Determinar la suficiencia de coberturas de seguros que protejan a los inventarios en casos de siniestros. Estudiar endosos y reclamaciones.
12. Identificar excesos o necesidad de espacio para almacenaje, movimiento y distribución de mercancías.
13. Estudiar fianzas e incidencias.

Diagnostico.

Resumen de observaciones y discusión previa

1. Conceptuar las oportunidades de mejoras encontradas y evaluarlas en su conjunto, considerando los siguientes aspectos:
 - a) Asegurar que se trate de problemas cuya solución es factible, en las circunstancias prevalecientes en la empresa o en un futuro inmediato;
 - b) Cuantificar o estimar el impacto que tienen en la operación y resultados de la empresa.
 - c) Interrelacionar los problemas identificados con los hallazgos en otras áreas operativas;
 - d) Considerar el costo- beneficio de los cambios o mejoras a sugerir;
 - e) Asignar a las recomendaciones prioridades para la implementación.
2. Discutir las recomendaciones con los interesados, a fin de obtener sus puntos de vista, aprovechar su experiencia y afinar la interpretación del auditor.
3. Preparar el informe.

Informe.

Según boletín No. 2 de esta Comisión, dice: El Informe sobre auditoría

operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la Empresa de la labor del auditor.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de aspectos que pueden informarse como resultado de la auditoria operacional de inventarios

- ⊕ Falta de definición, carencia o cumplimiento de objetivos y política para la operación de inventarios.
- ⊕ Fallas en la estructura orgánica del Departamento de inventarios.
- ⊕ Deficiencia en el control físico y/o contable de los inventarios.
- ⊕ Falta de planeación de requerimientos de materiales.
- ⊕ Niveles de inventarios óptimo, alto costo en la administración de los mismos.
- ⊕ Inadecuada coordinación del área de inventarios con las áreas de compras, producción, ventas, control de calidad, mercadotecnia, etc.
- ⊕ Desconocimiento de costo de ordenar, reponer y mantener el inventario.
- ⊕ Inadecuada información para toma de decisiones.
- ⊕ Inadecuadas medidas de seguridad, aseguramiento y fianzas,
- ⊕ Falta de manuales de operación.

BOLETÍN No. 10

AUDITORIA OPERACIONAL DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE INFORMACION

Introducción

En el momento que vivimos, la administración se torna cada vez mas difícil y sofisticada. En este ambiente los sistemas administrativos de información juegan un papel importante ya que proporcionan los elementos que apoyan la toma de las principales decisiones que afectan el futuro de las empresas o entidades. Por esta razón la función de “informar” a los ejecutivos responsables de la administración cobra especial importancia en el proceso administrativo de planeación y control de las operaciones.

El presente boletín se enfoca a los lineamientos mas sobresalientes que debe considerar todo contador público al efectuar una evaluación de los sistemas de información con los que cuenta una entidad, a fin de proponer sugerencias para mejorar la calidad y utilidad de los informes que se obtienen.

El boletín No.7 de esta comisión enumera las características de la revisión operacional en centros de procesamiento electrónico de datos, sin embargo, cabe mencionar que el alcance y contenido del presente boletín no esta limitado a la función de operar o administrar un centro de computo sino que trata de evaluar las características principales de los sistemas administrativos de información independientemente de cuales sean los medios que se utilicen para procesar los datos ya sea electrónicos electromecánicos o manuales.

La aplicación de este boletín es general, no se limita a algún tipo de entidad, no obstante, en la sección 6 se incluyen los conceptos que deben considerarse en los sistemas administrativos de información de las empresas como meros ejemplos.

Propósito del boletín

Los sistemas de información administrativa cubren las áreas de planeación, de operación, de control, de evaluación y en general de comunicación. En este boletín se pretende abarcar todas esas áreas, con excepción de la planeación, la cual debe ser objetivo de un boletín especial, aun cuando se haga una referencia general en este boletín.

Los propósitos que se persiguen al emitir este boletín son los siguientes:

- a) Establecer los conceptos básicos de los sistemas administrativos de información.

- b) Definir el objetivo de la auditoría operacional de los sistemas administrativos de información, independientemente del medio que se utilice para procesar los datos.
- c) Auxiliar la revisión crítica de la información que se obtiene de los diferentes sistemas administrativos de información de la empresa.
- d) Fomentar la creatividad de las personas que realizan el trabajo de la auditoría operacional de los sistemas administrativos de información.
- e) Establecer la metodología aplicable a la revisión de los sistemas administrativos de información, de acuerdo a ciertas técnicas disponibles para llevarla a cabo.
- f) Ejemplificar los conceptos tratados en el boletín, indicando los puntos mínimos a incluir en los sistemas administrativos de información. Para este fin se incluyen los principales conceptos que están asociados con las diferentes áreas del control de las operaciones en las empresas.

Conceptos y alcance de los sistemas administrativos de información

Por sistema administrativo de información se entiende el conjunto de procedimientos que se utilizan para registrar, clasificar y resumir los datos generados en las operaciones de las empresas o entidades, con el fin de obtener información sobre el resultado de la ejecución de estas operaciones.

La calidad de los sistemas administrativos de información radica en:

- ü Exactitud durante el proceso y en la obtención de información sobre las diferentes operaciones.
- ü Oportunidad con que se logra el proceso de los datos.
- ü Enfoque de la información, atendiendo las necesidades del usuario final.
- ü Confiabilidad en los diferentes reportes que se obtienen de los sistemas administrativos de información.

Existen los siguientes tipos de sistemas administrativos dependiendo del enfoque final de la información que generan:

- a) Sistemas de proceso de transacciones cuyas características radican en procesar operaciones en volumen y que de los archivos del sistema, desde los manuales hasta los computarizados, es posible obtener información con un alto

grado de detalle, así como información resumida. Como ejemplo de sistemas de proceso de transacciones sobre las cuentas por cobrar, control sobre las cuentas por pagar, control de las existencias y valuación de inventarios, etc.

- b) Sistemas de información para la gerencia y sistemas de respaldo en, las decisiones. Estos sistemas están encaminados a proporcionar información dirigida a los más altos niveles de la organización. Consisten en concentrar, comparar y analizar datos obtenidos de los sistemas de proceso de transacciones, con objeto de apoyar el proceso de toma de decisiones de los administradores y ejecutivos. Estos sus temas tienen como características principales el estar orientados a proporcionar información sobre la problemática de la alta dirección y complementarse con el uso de modelos de simulación o de técnicas avanzadas para acceder los datos en detalle e incrementar la calidad y velocidad de las funciones de consulta.

En términos generales se puede afirmar que la diferencia entre los dos tipos de sistemas indicados, consiste en que el primero se orienta al proceso de una transacción específica, la cual es validada y almacenada para posteriormente emitir información para los niveles operativos de la empresa; el segundo sistema esta orientado a los principales directivos y puede adaptarse al estilo del proceso de toma de decisiones importantes. Además, los sistemas de proceso de transacciones se enfocan exclusivamente al proceso de la operación sin considerar las otras áreas de la empresa o entidad, en cambio, los sistemas de información gerencial o de respaldo en la toma de decisiones, integran los datos de varios sistemas en las funciones de la empresa como un todo.

Las siguientes técnicas pueden considerarse de aplicación general para lograr que la información de cualquier sistema tenga la calidad requerida por los usuarios:

- a) Comparación de la información. Es importante comparar la información con las operaciones o periodos que la empresa llevo a cabo con anterioridad y con medidas estándar de eficiencia obtenidas en el proceso de planeación. También, se pueden realizar comparaciones con datos externos a la compañía como por ejemplo: razones e índices financieros de la industria a la que pertenece la empresa, estadísticas de ventas y penetración de mercado u otros datos que pueden estar disponibles en cámaras de comercio o industria, secretarías de estado, bancos de información, etc.
- b) Detección de la información relevante. La información debe ser relevante en los aspectos principales que afectan la operación del negocio. Sobre esta base existen varias técnicas que ayudan a la presentación de la información para que sea relevante, como por ejemplo: utilizar cifras en miles, millones, etc., concentrar datos de diferentes fuentes de información y compararlos, producir información por las excepciones sustanciales a las políticas establecidas, etc.
- c) Análisis e interpretación de la información. Principalmente en los informes

que serán utilizados por los ejecutivos de mas alto nivel, es recomendable que la información se presente resumida y analizada con objeto de hacer más eficiente el tiempo que el ejecutivo dedica a la lectura del informe. Este análisis debe incluir la explicación de las variaciones obtenidas en la comparación de la información, según se sugirió en el inciso anterior.

Objetivos de la Auditoria operacional de los sistemas administrativos de información

Los objetivos de la auditoria operacional de los sistemas administrativos de información son los siguientes:

- a) Evaluar el contenido y la presentación de los informes que se distribuyen a los diferentes usuarios en todos los niveles de la organización.
- b) Proponer planes de acción específicos para mejorar la calidad de la información que se obtiene a todos los niveles de la organización.
- c) Recomendar la obtención de reportes adicionales para cubrir las carencias de información importante para la administración de la entidad económica, así como el medio mas apropiado para lograrlo.
- d) Estudiar la relación costo-beneficio que representa para la empresa el proceso de los datos y la obtención de reportes, con el fin de proponer medidas tendientes a lograr que esta relación sea favorable y que el costo se mantenga en niveles aceptados.

Metodología

La auditoria operacional de los sistemas administrativos de información se lleva a cabo de conformidad con la metodología establecida en forma genérica en el boletín No. 2 de esta comisión ; no obstante, en este apartado se comentan los aspectos particulares aplicables al examen de los sistemas administrativos de información.

La metodología general para llevar a cabo una auditoria operacional, debe considerara que los procedimientos se determinan fundamental mente por los objetivos y circunstancias particulares de la empresa o entidad y por el criterio de la persona encargada de realizar la auditoria. Asimismo, cuando se revisan sistemas administrativos de información, el trabajo puede incluir todos los informes que sirven a todos los departamentos, oficinas, secciones o departamentos de la empresa que intervienen en la operación cotidiana, o bien, determinar un alcance reducido para el trabajo si las circunstancias así lo ameritan, en cuyo caso este será el universo para la realización de la auditoria.

Familiarización :

Además de la familiarización de carácter general, será necesario conocer la estructura organizacional de operación y los sistemas que la organización tiene instalados para obtener información.

Es importante determinar el enfoque de los diferentes sistemas de información, sus objetivos, las políticas que son aplicables a estos sistemas y los medios para el procesamiento de transacciones que se utilizan en la empresa o entidad.

También es necesario un conocimiento profundo de las actividades que se realizan, los procedimientos de planeación y ejecución de los trabajos, el estilo gerencia en practica y en general todos aquellos datos que afectan la operación. Para finalizarse con las operaciones, es recomendable visitar las instalaciones y realizar una investigación inicial, según se explica a continuación .

Visita a las instalaciones

Al realizar las visitas a las instalaciones, es convenientes no perder de vista la ubicación física que tienen las diferentes oficinas e instalaciones. Este aspecto será principalmente importante al analizar la distribución de las diferentes informes que se producen en la empresa, particularmente cuando son consultados a través de unidades electrónicas de consulta.

No se debe olvidar que el principal objetivo de las visitas a las instalaciones es el de obtener un conocimiento detallado de la forma de operación de la entidad e involucrarse a un mas con sus políticas, administración y procedimientos de control. Es importante considerar que el optimo entendimiento de organización, ayuda a enfocar mejor las recomendaciones que resulten del análisis que se realice de la situación de los sistemas administrativos de información .

Investigación inicial

En la investigación preliminar conviene determinar como se lleva a cabo la plantación de las operaciones, con objeto de identificar el grado de detalle y la calidad de los procedimientos que se utilizan para pronosticar los resultados y la situación financiera a futuro.

Otros puntos importantes a considerar durante la etapa de investigación inicial, radican el al obtención de información sobre las características de la administración del negocio, la calidad del control interno establecido y la rigidez, y elasticidad de los métodos y procedimientos que se utilizan.

Además en la investigación inicial se deberá obtener información general sobre la calidad de la información . Por tanto, los siguientes pasos de la metodología se enfocan en forma directa a los problemas que afectan la calidad de la información que se procesa.

Investigación y análisis

Dentro de esta etapa de investigación y análisis, tiene relevancia la obtención de ejemplos de la información que se genera en el proceso de plantación estratégica, en la plantación detallada de las operaciones y en el control de las actividades, así como evaluar en forma detallada la calidad del proceso de plantación y la disponibilidad que tiene la empresa de tener acceso a cifras sobre la industria o el mercado en el cual participa.

El obtener un ejemplar de cada uno de los informes que se proceden para incluirlo en los papeles de trabajo facilita el análisis. Las entrevistas con los usuarios, con objeto de obtener sus comentarios e impresiones sobre la calidad, oportunidad, utilidad y veracidad de los informes que se evalúan, forma parte de esta etapa.

El determinar las necesidades adicionales de información del personal de la empresa y documentarlas en forma detallada en los papeles de trabajo, servirá de base para completar el diagnostico realizado.

Al analizar cada uno de los informes que se producen , se deben evaluar de manera rápida, los métodos de recolección de información fuente y el calculo de resultados, que sirvieron de base para su elaboración, de tal manera que se cuente con un respaldo objetivo acerca los datos contenidos en el informe.

Para documentar los ejemplos de informes recopilados, se recomienda diseñar un papel de trabajo el cual puede denominarse “inventario de informes” que incluya como mínimo la siguiente información para cada uno de esos informes:

- Ü Nombre del informe
- Ü Breve explicación del objetivo que se persigue con la obtención del informe
- Ü Utilización del informe
- Ü Breve explicación del contenido
- Ü Frecuencia de preparación
- Ü Persona responsable de su elaboración
- Ü Distribución del informe mencionando las diferentes puestos que reciben copia
- Ü Medio que se utiliza par su obtención
- Ü Formatos del informe, o sea si es preimpreso o no , y en su caso la existencia de formas impresas.

Existe la practica generalizada de utilizar formatos preimpresos para ciertos informes rutinarios, lo que facilita su elaboraci3n y en ciertos casos, mejora la presentaci3n del mismo. Esta practica ha resultado de gran utilidad para los organismos que la utilizan y es aplicable tanto para los sistemas de poseso de transacci3n como para sistemas de informaci3n gerencial. Es recomendable que en la etapa de an3lisis se considera esta posibilidad ya que puede redundar en sugerencias posteriores.

Una vez investigada en detalle la situaci3n de los sistemas de informaci3n, de haber documentado y conformado los papeles de trabajo, es necesario proceder al an3lisis de la informaci3n recolectada se recomienda lo siguiente:

- Ü Evaluar detalladamente la calidad de la informaci3n
- Ü Evaluar la presentaci3n que utiliza para los informes y la informaci3n escrita o visual
- Ü Evaluar la calidad de las bases de comparaci3n que se utiliza para medir los resultados de operaci3n de la empresa.
- Ü Evaluar en forma preliminar y general la carga de trabajo del personal y de los directivos que reciben los informes, considerando el tiempo de consulta y otros recursos con que cuenta par analizarlos.
- Ü Evaluar si el grado de detalle incluido en los informes es suficiente para poder tomar una decisi3n o acci3n con respecto a su contenido.
- Ü Deternimar el costo de la informaci3n y evaluar en un an3lisis de la relaci3n costo / beneficio, si los resultados son favorables para la empresa que obtiene dicha informaci3n.
- Ü Evaluar la facilidad para recuperar o reconstruir los chivos que son base de la informaci3n.
- Ü Evaluar si los medios que se utilizan para almacenar los reportes que se producen cumple adecuadamente con su fin y si se cumple con los requerimientos legales de conservaci3n de datos fuente.
- Ü Evaluar si la distribuci3n que se realiza de los diferentes reportes que se emiten es la adecuada o bien si existe otro tipo de personal que tambi3n debe de estar asociado con la informaci3n que se maneja.
- Ü Evaluar las inquietudes de cambio que el personal y los directivos tienen respecto de los informes que se est3n obteniendo.
- Ü Evaluar si existen requerimientos de informaci3n adicional que deba incluirse en los sistemas, con objeto de recomendar el camino para obtenerla.

La etapa de an3lisis de informaci3n recopilada en la que m3s se presta para desarrollar la creatividad del auditor operacional de sistemas administrativos de informaci3n y por lo tanto es la etapa a la que deber3n dedicarse los recursos del grupo de trabajo con mayor capacidad y experiencia para obtener recomendaciones realmente 3tiles para la empresa.

Para documentar los resultados del an3lisis realizado se deber3n elaborar papeles de trabajo que puedan denominarse "inventario de puntos detectados en la revisi3n", en los cuales se anotaran todas aquellas inquietudes y observaciones

que fueron determinadas durante el curso del trabajo, sirvan de base para llevar a cabo el diagnóstico de la situación encontrada.

Diagnóstico.

En la etapa de diagnóstico, el auditor operacional deberá asegurarse de la validez de los puntos detectados en el análisis y su efecto respecto de los objetivos de la empresa.

No deberá perder de vista el correcto enfoque de sus recomendaciones, las cuales deberán de ser prácticas y realistas.

Durante la etapa del diagnóstico deberá de elaborarse un plan de acción para llevar a cabo la implantación de las mejoras que se hayan propuesto. Este plan deberá definirse en tal forma que al momento de presentarlo a la alta dirección indique claramente el camino que el auditor operacional propone para solucionar los problemas que han sido encontrados, no en forma aislada, sino agrupados en forma ordenada, y así proponer una solución integral al problema de información.

Cuando se elabore el plan de acción deberán definirse los recursos que son necesarios para llevarlo a cabo. Asimismo deberá obtenerse el costo que tendrá la implantación del plan, con el fin de estar preparado para apoyar y respaldar la recomendación.

También es necesario realizar un análisis de la relación costo beneficio, que representa la implantación de las recomendaciones propuestas como resultado del análisis realizado de la situación de los sistemas administrativos de información, ya que de este análisis se desprenderá el principal respaldo al plan de acción que el auditor operacional proponga. El análisis del costo beneficio deberá incluir todos los aspectos tangibles (costos y beneficios que pueden medirse en unidades monetarios) como los intangibles (circunstancias que tienen efecto en los costos y beneficios pero no son valorables).

En conclusión, el resultado del diagnóstico deberá de ser un plan de acción para mejorar la situación actual, incluyendo un análisis detallado de la relación costo/ beneficio de la implementación de los sistemas modificados y / o adicionales.

Elaboración y discusión del informe:

En esta etapa se elabora un informe describiendo los resultados de la revisión. Los elementos que deberá contener el informe serán aquellos

determinados durante la etapa de diagnóstico y deberán presentarse en forma clara.

Conceptos Asociados a la Información que Requieren las Empresas

Con el propósito de motivar la creatividad de los auditores operacionales de sistemas administrativos de información, a continuación se mencionan algunos puntos que deben de considerarse al rediseñar los informes sobre la situación de los recursos en las empresas o entidades:

Relativos a las Finanzas

Informar acerca del cumplimiento del plan estratégico

Informar sobre los planes y programas específicos que realizan los ejecutivos, comparados con los presupuestos mensuales, semanales, etc.

Proporcionar información sobre el manejo y la utilización del efectivo indicando los costos de financiamiento.

Informar acerca de la situación que guarda la cartera, incluyendo datos sobre antigüedad de los saldos, análisis de la antigüedad de la cobranza realizada, volúmenes de ventas por cliente, volúmenes de notas de crédito emitidas, cheques de clientes devueltos por el banco, devoluciones por cliente, etc.

Informar sobre la situación que guardan las existencias de los inventarios, incluyendo índices de rotación, evaluación de productos de lento movimiento, detección de la obsolescencia, planeación de requerimientos de materiales y suministros, valuación de los inventarios, etc.

Analizar la función de producción en la empresa, los costos incurridos en producción, la capacidad instalada en función a la realmente utilizada, análisis del cumplimiento del programa de producción y controles para determinar y valorar la producción en proceso.

Informar sobre la situación de los activos fijos en la empresa, incluyendo su valor, depreciación, localización, así como su reexpresión financiera.

Análisis financiero de la situación de la empresa, comparativo con el mercado, con ejercicios anteriores y medición del impacto de la inflación a sus activos y pasivos.

Informar sobre la situación de los préstamos a cargo de la empresa y el costo que ha tenido el financiamiento. Asimismo, informar sobre la situación de las

líneas de crédito establecidas y la disponibilidad para obtener créditos adicionales para la empresa.

Informar sobre la situación que guarda la inversión de los accionistas en la empresa, tanto desde el punto de vista de las acciones preferentes, como de las acciones comunes.

Informar acerca de la rentabilidad de la empresa y los resultados obtenidos, analizando el origen de los gastos efectuados y de los ingresos.

Considerar la necesidad de informar por áreas de responsabilidad, con objeto de poder medir la eficiencia con que han trabajado las diferentes áreas dentro de la organización.

Relativos a la Maquinaria y los Equipos

Característica física de la maquinaria y equipo, incluyendo su antigüedad y estadísticas de explotación y utilización.

Estudio del estado tecnológico que guarda la maquinaria que se utiliza en la planta o de los equipos.

Análisis de los proyectos para erogaciones adicionales para compra o renta de equipos.

Problemas generados por los programas de mantenimiento, así como los costos incurridos por este concepto.

Estudios sobre programas de inversión, control de proyectos y seguimiento de las erogaciones.

Métodos de trabajo, resultado de las mejoras efectuadas, así como evaluación de las mejoras propuestas.

Relativos a la función de producción y al mantenimiento de inventarios

Situación de las ordenes de venta por surtir.

Situación de las ordenes de compra por recibir.

Respuesta y desarrollo de proveedores.

Programación de producción, incluyendo tiempos ociosos o muertos.

Posición de inventarios y su rotación.

Relativos a los productos o Servicios que ofrece la Compañía

Análisis sobre el momento que pasa la compañía en función del ciclo de vida de sus productos.

Evaluación de la competencia.

Análisis de las reclamaciones a las garantías y costos que se han incurrido.

Rentabilidad y contribución por línea de productos; por producto o servicio.

Información sobre el costo/beneficio de programas de investigación y mejoras en el diseño de productos o en la prestación del servicio.

Información sobre nuevos productos o servicios o sobre mejoras en las existencias.

Comparación entre la calidad obtenida y las especificaciones o estándares establecidos.

Relativos a la función de mercadeo

Estadísticas de ventas, comparativas con pronósticos; de nuevas cuentas, cuentas perdidas, promedio de ordenes surtidas, devoluciones, etc.

Situación del inventario en poder de clientes.

Rentabilidad por cliente, por distribuir, por area geográfica.

Efectividad de la fuerza de ventas.

Efectividad de los medios promocionales y de publicidad.

Situación del servicio a clientes.

Participación en el mercado, tamaño del mercado y fuerzas que intervienen.

Relativos a los costos

Análisis de los costos de producción.

Desviaciones en función a costos predeterminados.

Productividad y eficiencia de la mano de obra, tiempos extras, destajos, maquila, etc.

Efecto en los costos de la capacidad no utilizada.

Análisis de los suministros y los faltantes en los inventarios, determinando si existe la posibilidad de disminuir la rotación en los mismos.

Resultados obtenidos de la implantación de programas para reducir costos y gastos.

Estructura de precios de los productos en función a los costos.

Estudio sobre ventajas de comprar parte de la producción o servicio en vez de desarrollarlos internamente.

Estudio sobre cantidades económicas de recompra o de producción.

Relativo a planeación de los Recursos Humanos

Numero de empleados y obreros que participan en la empresa.

Análisis de la rotación de personal, incluyendo la investigación sobre las causas que llevan a la rotación excesiva.

Análisis de las relaciones sindicales.

Valuación de los requerimientos para aumentos de sueldos y prestaciones sociales y sindicales.

Análisis de los puestos vacantes que existen dentro de la organización, así como de aquellos que pueden reestructurarse.

Otros Conceptos Importantes

Factores externos tales como la medición de las condiciones económicas y su efecto en las operaciones de la empresa, condiciones políticas, situación laboral en el país y de impuestos..

Presupuestos y programas a largo plazo, así como estudios de la planeación estratégica para la empresa a futuro.