AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y OPERATIVOS DE LAS PYMES EMPRESAS DE SERVICIO

Lady Maldonado Santacruz[1], Jorge Fernández Ronquillo[2]

[1]Auditor en Control de Gestión 2006; email:lady_maldonado@hotmail.com
[2]Director de Tesis, Ingeniero Eléctrico en Potencia; Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1985, MBA en Administración de Empresas; ESPOL, 1986, Profesor ESPOL desde 1985; e-mail: jfernand@espol.edu.ec

RESUMEN

En el presente artículo se realiza una auditoria de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las pequeñas y medianas empresas de servicios, con la finalidad de verificar y analizar la eficiencia, eficacia y economía en el logro de sus metas y objetivos comprobando el adecuado manejo de las normas establecidas por los directivos.

En la primera parte se da a conocer la importancia de las PyMEs como elemento de producción de bienes y servicios en nuestro país, en la segunda parte se presenta la importancia de la auditoria de gestión en empresas de servicios y en la tercera parte se presenta la metodología de ejecución de la auditoria de gestión.

SUMMARIZE

In the present article to realize a management audit to tool evaluate the administrative, financial and operative processes of the small and medium companies of services, with the purpose of verify and to analyze the efficiency, effectiveness and economy in the achievement of its goals and objectives checking the appropriate handling of the norms settled down by the directive.

In the first part to know the importance of the PyMEs as element of production of goods and services in our country, in the second part it presents the importance of the management audit in companies of services and in the third part it presents the methodology of execution of the administration audit.

INTRODUCCIÓN

La auditoria de gestión constituye una herramienta básica para asegurar la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos y metas, comprendiendo todas las actividades de la organización.

La idea de este artículo es evaluar el desempeño y cumplimiento de la organización, para ello es necesario evaluar el control interno, procesos financieros, administrativos y operacionales.

Se empleará indicadores financieros para evaluar la situación económica de la empresa e indicadores de gestión para medir el grado de eficacia y eficiencia en que se desarrollan las actividades.

En este artículo se presenta el informe, dirigido a los altos directivos de la organización para su análisis, indicando las recomendaciones para mejorar los procesos y actividades, aumentando así la productividad.

CONTENIDO

1. PyMEs: pequeñas y medianas empresas

Las PyMEs en nuestro país, poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultará una buena fuente generadora de empleo, permitiendo abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industriales que aumentan el desarrollo económico del Ecuador.

La importancia de las PyMEs en la economía del país, se basa en:

1. Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, desempeñando un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

2. Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

3. Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

4. Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

2. Importancia de la auditoria de gestión en empresas de servicios

Por medio de la auditoria de gestión, se reflejará el nivel real de la administración y la situación de la empresa; este examen es una herramienta para asesorar a la alta gerencia y asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

Evaluará el desempeño de la organización a través de tres enfoques principales que son Economía, Eficiencia y Eficacia y por lo que es importante conocer la definición de estos términos.

<u>Economía:</u> Es la adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios.

<u>Eficiencia:</u> Se refiere a una relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

<u>Eficacia:</u> Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos.

3. Metodología de ejecución de auditoria de gestión

Fase I: Conocimiento preliminar

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución e información de resultados en tiempos razonables.

Reunión con la gerencia

La planificación de esta reunión es para conocer cual es el motivo y objetivo que persigue la empresa en la realización de la auditoria, indicar que la auditoria a efectuarse ayudará a conocer la empresa en términos de economía, eficiencia y eficacia.

3.1.2. Visita de observación

Se realiza una visita a la organización para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.

3.1.3. Diseñar cuestionario de visita previa

Se creará un cuestionario de visita previa para tener una visión global de la empresa, pero lo más importante es conocer mediante este cuestionario si la empresa cuenta o no con un manual PAT (manual del proceso, actividades y tareas).

3.1.4. Carta de Compromiso

Conviene a los intereses tanto del cliente como del auditor que el auditor envíe una carta compromiso, preferiblemente antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos respecto del trabajo.

La carta compromiso documenta y confirma la aceptación del nombramiento por parte del auditor, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de las responsabilidades del auditor hacia el cliente y la forma de cualesquier informe.

Fase II: Planificación

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo; la revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoria, los responsables, y las fechas de ejecución del examen.

3.2.1. Diseñar programa de trabajo

El auditor, formula un programa general de trabajo detallado y flexible, confeccionado específicamente de acuerdo con los objetivos trazados de cada actividad a examinarse.

El contenido de estos programas debe establecerse con base en pruebas que ayuden al auditor a asegurarse de la totalidad o integridad, exactitud, validez y mantenimiento de la información auditada.

3.2.2. Conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional

Se entrevistará a los accionistas, gerente general y jefes de área, para obtener un conocimiento de la actividad principal de la empresa, las actividades que realiza cada área y evaluar el control interno.

Si la empresa no posee un análisis de los factores internos y externos, se elaborará el análisis FODA para conocer la situación presente de la empresa.

Fase III: Ejecución

Esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoria, se evalúan cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoria y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

3.3.1. Determinar indicadores financieros y de gestión

Los indicadores constituyen puntos de referencia que permitirán compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores de gestión, y tratándose de una primera auditoria de gestión, se utilizarán indicadores básicos.

3.3.2. Cuestionarios

Se emplea cuestionarios para obtener información deseada en forma homogénea. Están constituidos por una serie de preguntas escritas, por medio de ellos se evaluará el control interno del área a examinar,

3.3.3. Análisis de los procesos

Para el análisis y actualización de los procesos que realiza la empresa, se crearán tres técnicas: cuadro PAT, diagrama de flujo y manual PAT.

El cuadro PAT sirve como herramienta para detallar las actividades y tareas del proceso de estudio.

El diagrama de flujo se creará para tener de una manera esquemática las actividades y tareas de tal forma que se puedan entender mejor el análisis del proceso.

El manual PAT deberá describir todo el proceso basándose en la información del cuadro PAT y del diagrama de flujo, detallando los procesos, actividades y tareas correspondientes.

3.3.4. Diseño de la estrategia para medir el tiempo

Se desarrollará un método de mediciones de tiempo y movimientos de las actividades implicadas en el proceso, con el objetivo de conocer cuanto tardan los trabajadores en realizar cada una de las tareas.

Se aplicará el formato de diagrama ASME, para evaluar el tiempo y movimientos de tareas de los factores de productividad e improductividad del proceso.

3.3.5. Descripción de hallazgos

Los procesos, actividades y tareas que se encuentren afectados en la efectividad, economía y eficacia, constituyen los denominados hallazgos.

Los hallazgos deben ser comunicados en forma verbal durante el transcurso del examen, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa.

3.4. Fase IV: Comunicación de resultados

Se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. En el informe de auditoria de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada.

3.4.1. Carta de presentación del informe

La carta del informe sirve para presentar formalmente el informe, tiene que indicarse claramente la naturaleza y materia de la auditoria de gestión, señalando expresamente que no se intentó examinar los estados financieros.

En estos casos la carta sirve principalmente para presentar el informe, pero debe incluirse la información básica necesaria para comprender en términos generales la naturaleza y amplitud de la auditoria efectuada.

3.4.2. Preparación del informe

La comunicación oficial y formal de los resultados de la auditoria de gestión, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

CONCLUSIONES

- En las PyMEs es necesario evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la organización y sus colaboradores.
- Es necesario realizar auditorias de gestión para comprobar el cumplimiento de objetivos y metas.
- Se debería capacitar al personal, sea este administrativo u operativo puesto que el trabajo en equipo crea la eficiencia para la empresa.
- Contar con una visión estratégica de largo plazo compartida con el personal de la organización, en lugar de sólo estar tomando decisiones de corto plazo para mantener las ganancias altas.

REFERENCIAS

1. L. Maldonado, "Auditoria de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las PyMEs Empresas de Servicios" (Tesis, Instituto de Ciencias Matemáticas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2006)
2. W.R.P. Kart, Auditoria un Enfoque Integral (Reading, Colombia, McGraw-Hill, 1998), pp. 280 – 282
3. G. Cepeda, Auditoria y Control Interno (Reading, Colombia, McGraw-Hill, 1997), pp. 187-199
4. A. Arens, Auditoria un Enfoque Integral (Reading, Mexico, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996), pp. 229