

LA AUDITORIA BAJO UN PUNTO DE VISTA EMPRESARIAL

por

JOSÉ TORNE BADÍA

Subdirector de Mecanismos Industriales Auxiliares, S.A.

SUMARIO:

1. Introducción.—2. Reestructuración de empresas.—3. Auditoría independiente.—4. Auditoría interna.—5. Conclusiones.

Todo aquello que está de acuerdo con nuestros deseos personales, parece verdad. Lo que no lo está, nos enfurése.

A. MAUROIS

1. INTRODUCCIÓN

Si la función base de la Empresa es «crear» riqueza, y la de sus órganos de Dirección «velar por la seguridad, continuidad y prosperidad de la Empresa», el directivo, y muy especialmente el directivo profesional que hoy predomina en nuestro mundo empresarial, necesita conocer:

- Que ambas premisas se están cumpliendo.
- En qué grado se cumplen.
- Y si el conjunto de la organización que dirige está razonablemente en condiciones de seguir atendiéndolas.

Ello no sólo como confirmación de que su gestión es correcta, factor importante para corregir incertidumbres, sino también como medio importante para crear un clima de confianza, tanto en el entorno interno de la Empresa como en el externo.

Este clima de confianza, realmente imprescindible para una eficaz gestión directiva, es multidireccional y recíproco, puesto que el directivo, como representante y portavoz de la Empresa, es consciente de que tanto su entorno externo —clientes, proveedores, bancos y organismos— como el interno —accionistas, personal técnico y mandos— precisan de un nivel de confianza suficiente para con la Empresa y sus directivos, que sea el soporte de sus operaciones y relaciones. Pero a su vez, el directivo precisa también esperar que estas relaciones y operaciones tendrán su continuidad en el tiempo.

Factor importante para esta relación, que se da en la mayoría de las empresas, lo constituye la Auditoría.

Podemos convenir que normalmente no es un factor imprescindible, puesto que muchas Empresas atienden esta relación multidireccional y recíproca sin utilizarla o sólo utilizándola ocasional o parcialmente. También podemos convenir que el grado de incertidumbre en que se basan tales relaciones tiende a ser menor cuando se utilizan adecuadamente los servicios de la Auditoría.

Los dictámenes de profesionales independientes sobre aspectos tan importantes como pueden ser:

a) La razonable seguridad de que los estados financieros reflejan adecuadamente la situación empresarial tienen razonablemente en cuenta las posibles contingencias potenciales y explicitan los aspectos más importantes de las políticas seguidas.

b) La razonable seguridad de que la organización interna está debidamente coordinada y controlada, así como las deficiencias, si las hay, de este control interno;

generan seguridad en la Empresa.

A nivel directivo, porque la evidencia, o le confirma posibles puntos débiles de su gestión, y en el entorno externo, al permitirle contrastar su visión sobre la Empresa.

Tal seguridad, siempre deseable en la vida empresarial, en épocas como las actuales, en las que dirigir Empresas es equivalente a un «pilotaje aéreo, en vuelo nocturno y en condiciones atmosféricas desfavorables», adicionar seguridad a este pilotaje puede ser un factor muy importante que contribuya a asegurar la «continuidad y prosperidad de la

Empresa» y a clarificar y unificar la información en los diferentes niveles.

Si la Auditoría puede ser útil como herramienta para la gestión, pasemos a contemplar algunos de los aspectos más relevantes de su utilización.

2. REESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS

Abordar situaciones como pueden ser las fusiones de dos o más Empresas, absorción de otras, tomas de participación importantes, reestructuración de Consejos de Administración o Direcciones Generales, etc., significan generalmente dos hechos que no por evidentes son menos importantes en la vida empresarial:

a) La necesidad de negociar y establecer acuerdos.

b) La transmisión de la capacidad de decidir y, en consecuencia, la responsabilidad de esta toma de decisiones.

Contemplar profesionalmente la asunción de tales aspectos exige, aparte de consideraciones de otra índole, disponer de una información adecuada del marco económico-financiero en que se va a mover la reestructuración, marco cuya razonable seguridad es aconsejable buscarlo a través de los informes de los auditores independientes, que reflejen esencialmente sobre la Empresa o Empresas afectadas:

a) La trayectoria histórica y situación actual en forma homogéneamente explicada.

b) Los riesgos y contingencias de cada situación.

c) Los puntos fuertes y débiles de cada organización.

d) Las situaciones ante el momento

de la transmisión del poder y de las responsabilidades;

añadiendo, cuando sea conveniente y posible, estudios sobre:

e) Valoración actualizada de los activos empresariales.

f) Estudios técnicos sobre los posibles Fondos de Comercio.

g) Potencial humano y organizativo: sus puntos débiles y fuertes.

h) Expectativas de futuro: mercados, competitividad, entorno, estrategias, etc.

i) Riesgos y oportunidades.

Hemos de convenir que tales aspectos no cubren toda la preparación requerida para afrontar con razonable probabilidad de éxito operaciones de reestructuración de Empresas, pero es evidente que pueden facilitar enormemente un enfoque profesionalizado, reduciendo incertidumbres, tanto en la negociación de los acuerdos como decisión final, como en su operativa posterior.

3. AUDITORÍA INDEPENDIENTE

Es la que con mayor frecuencia se practica, y consiste en la revisión por un Auditor Independiente, externo a la dirección y organización, de los estados financieros de una Empresa, la explicitación de las políticas con que han sido confeccionados, su permanencia en el tiempo, la evaluación de las posibles contingencias potenciales existentes y los puntos débiles del control interno. Suele hacerse completa o parcialmente en los diferentes ejercicios económicos de la vida de la Empresa, y su utilización más frecuente entendemos se centra en:

3.1. Información para la Dirección

Facilita a los diferentes órganos directivos: Accionistas, Consejo de Administración, Direcciones Generales y funcionales u operativas, una información consistente, regular y estable sobre la marcha de la Compañía y su situación evolutiva, con la opinión cualificada del Auditor independiente.

Los aspectos más importantes de su utilidad entendemos que son:

a) La misma información y descripción de políticas económico-financieras a los distintos niveles, facilitar la homogeneidad interpretativa y evitar presentaciones poco ortodoxas.

b) Las notas de desacuerdo o aclaratorias del Auditor normalmente clarifican la situación y aceleran la toma de decisiones resolutivas.

c) Las evaluaciones cuantificadas o cualificadas sobre contingencias potenciales facilitan el desencadenar políticas de coberturas de riesgos.

d) La exposición de los puntos débiles de control interno facilitan la toma de decisiones para perfeccionar el sistema organizativo y evitar riesgos futuros.

e) La propia Auditoría en sí permite conocer que se han comprobado los puntos más importantes que aseguran razonablemente la correcta administración de la Compañía.

En resumen, clarifica las situaciones y promueve la toma de decisiones.

3.2. Perfeccionamiento organizativo

La Auditoría constituye una importante fuente de autoorganización en las Empresas, al crear hábitos de explicitar políticas y procedimientos, de sistematizar las operaciones repetitivas, de documentar adecuadamente las operaciones, de establecer unos circuitos

estables de supervisión, de documentar adecuadamente los soportes contables, etc. El contacto con el propio Auditor independiente es motivo de perfeccionamiento interno, mediante la contrastación de criterios.

En otro orden de ideas, la auditoría independiente suele motivar al equipo humano para el perfeccionamiento profesional, disminuir tensiones entre intereses funcionales contradictorios, y confirmar la eficiencia de la organización y sus personas.

En resumen, es fuente de perfeccionamientos organizativo y profesional.

3.3. Entorno de la Empresa

Aspecto que quizá no está impactando suficientemente a nuestro mundo empresarial, pero que está llamado a tener gran importancia en el futuro, puesto que las relaciones interempresariales de vender, comprar, financiar, competir, etc., se basan en unos niveles de información y de confianza, siendo evidente que el nivel de seguridad razonable en ambos aspectos será diferente si estamos tratando con Empresas que utilizan sistemáticamente la auditoría independiente.

Posiblemente la década de los ochenta nos deparará evoluciones importantes en la utilización por las Direcciones profesionales de la Auditoría independiente, cara a la selección de clientes y proveedores, al adecuado desarrollo de la política crediticia, a su entronque con la inspección fiscal, a su utilización en negociaciones laborales, como medio cualitativo en situaciones anormales de insolvencia, como apoyo a políticas bursátiles, etc. Indudablemente es un área que ha de depararnos grandes posibilidades en un futuro próximo.

4. AUDITORÍA INTERNA

Al iniciar el presente trabajo hemos señalado que la función base de la Dirección

empresarial era «asegurar la continuidad y prosperidad de la Empresa», objetivo que debe atender mediante una acertada dirección de los recursos bajo su gobierno, recursos que si generalmente son de tipo financiero, su manejo —utilizando este término como equivalente al «management» anglosajón y no otros— se consiguió mediante hombres y organización, por lo que la eficacia Directiva dependerá en gran parte de la eficacia que consigan estos hombres y esa organización bajo su gobierno; precisamente en este punto, la Auditoría Interna puede constituir un excelente apoyo, puesto que si la Auditoría independiente se caracteriza por la independencia de su actuación profesional al revisar y dictaminar periódicamente el grado de corrección de los estados financieros, o sea, contemplar los efectos de las decisiones previamente tomadas, la Auditoría Interna centra su esfuerzo en asegurarse, permanentemente, que la organización atiende y está en razonables condiciones de seguir haciéndolo, las políticas, planes, directrices y procedimientos emanados desde la Dirección, detectando las áreas organizativas donde se producen o pueden producirse distorsiones, o sea, constituye una Auditoría preventiva.

Consiste en disponer en la propia organización de un reducido equipo de Auditores cualificados, dependientes de la propia Dirección y dedicados exclusivamente a tal función, sin responsabilidad ejecutiva, que revise de forma continuada todas las áreas de la Empresa, detectando puntos débiles y sugiriendo acciones correctoras. Sus utilidades más frecuentes entendemos que son:

4.1. Apoyo a la Auditoría independiente

Como su denominación indica, se utiliza para apoyar la acción de la auditoría independiente para:

a) Ampliar el campo de investigaciones

y, por consiguiente, conseguir mayor amplitud y fiabilidad en la certificación.

b) Realizar parcialmente trabajos que el Auditor independiente supervisará, para conseguir reducir sus plazos o costos.

c) Coordinar la acción entre el Auditor independiente y las áreas funcionales de la Empresa, puesto que su conocimiento previo de la misma, sus procedimientos, personas, etcétera, permite facilitar y clarificar los trabajos, evitando malos entendimientos e incomodidades.

d) Contrastar criterios entre el Auditor independiente, las áreas funcionales, la dirección y el propio Auditor interno.

e) Profundizar y sugerir acciones correctoras en los puntos débiles señalados por el Auditor independiente.

En resumen, la actuación del Auditor interno en este campo es siempre una acción de ayuda, ya sea al Auditor independiente, ya sea a las áreas funcionales de la Empresa, o a su propia Dirección.

4.2. Filiales, participadas y similares

En esta función, la Auditoría interna suele tener una acción equivalente al Auditor independiente que hemos visto en el punto 3.

4.3. Auditoría permanente

Es la función más propia de la Auditoría interna y consiste en revisar periódicamente todas las áreas y circuitos importantes de la Empresa para cerciorarse de que se están atendiendo las políticas, planes, directrices y procedimientos establecidos; generalmente tal revisión se efectúa anualmente, seleccionándose cada año algunas áreas o circuitos en particular, donde la revisión se hace con

mayor profundidad y detalle, lo que permite, al hacerlo de forma rotativa, tener una razonable seguridad sobre la eficiencia del conjunto de la organización.

Consiste en auditar los sistemas en la Empresa, cubriendo su informe para cada área o circuito, aspectos tan importantes como son:

a) Nivel de explicitación escrita de las políticas, planes, directrices y procedimientos y si presentan lagunas importantes.

b) Grado en que se respetan o incumplen tales normas.

c) Calificación del nivel de errores o fallos detectados.

d) Fiabilidad y suficiencia del control de gestión.

e) Puntos débiles y riesgos latentes o potenciales.

f) Opinión sobre la eficacia del área o circuito auditado.

g) Recomendaciones de mejoras y perfeccionamientos.

Salvo situaciones de gravedad, en que la discreción hace aconsejable tratarlos únicamente con la Dirección, es recomendable que el informe del Auditor interno sea previamente comentado con el responsable del área programada y sometido a la consideración de sus jefes, y siempre a la propia Dirección General.

Dado que la Auditoría interna tiene la autoridad y responsabilidad de revisar y emitir informes y recomendaciones, pero no la tiene de tomar decisiones operativas, será el propio responsable del área auditada quien deberá negociar con su jefe jerárquico si deben o no tomarse acciones correctivas y su plan de acción correspondiente; tales conclusiones, que conviene lleguen también a la propia Dirección General y a la Auditoría interna, constituyen generalmente una de las

más importantes fuentes motoras para perfeccionar y madurar la organización y las discrepancias que normalmente se producen entre los responsables de las áreas y la Auditoría interna, los puntos críticos que esperan decisiones.

Es importante insistir en la necesidad de que los ejecutivos responsables contesten con las decisiones operativas correspondientes al informe de la Auditoría interna, puesto que precisamente cuando la Auditoría ha concluido es cuando se hace necesaria la acción directiva de decidir y organizar. Es el momento que al directivo le corresponde actuar, utilizar las herramientas que se le ponen en sus manos, y si no lo hace, está condenando la eficacia de la Auditoría, soportando unos costos que la inhibición directiva los hace innecesarios.

Resumiendo, la Auditoría interna detecta los puntos débiles actuales, causantes potenciales de problemas futuros, generando con su corrección el autoperfeccionamiento de la organización y sus profesionales.

4.4. *Revisión ocasional.*

Son las Auditorías parciales de áreas, circuitos, operaciones, que se realizan en un momento dado y sin planificación previa, a instancias de la Dirección, consecuencia normalmente de evidencias o indicios de que aquel sector de la Empresa no funciona como debiera.

En la revisión ocasional la Auditoría interna se constituye en ojos y oídos de la Dirección, puesto que corresponde a necesidades emanadas desde la misma y cubre un objetivo claro de dar seguridad a la Dirección en relación a sus apreciaciones.

Es evidente que tales Auditorías podrían herir susceptibilidades en la organización, por lo que conviene hacerlas sólo ocasionalmente, evitar reiteraciones y cuidar con esmero su planteamiento.

4.5. Revisión solicitada

En una organización madura, en que la política de Auditoría interna se haya planteado y aplicado de forma abierta, es la propia organización quien solicita la revisión de áreas, circuitos, operaciones, etc., concretas, que entiende no funciona con la suficiente corrección o se le deben aplicar mejoras. Es el caso más evidente de que la Auditoría interna constituye una herramienta eficaz de apoyo a la organización y a la gestión.

4.6. Otras funciones

Ya hemos dicho no es aconsejable situar funciones ejecutivas a la Auditoría interna, pero en ocasiones puede ser conveniente:

a) Consultas previas sobre planes de reorganización para contrastar que se atienden debidamente principios generales importantes, como pueden ser:

- La debida segregación de funciones.
- Que la comprobación y supervisión la hace persona distinta del ejecutor.
- Separación de la ejecución, control y registro de las operaciones.
- Que se atienden las restricciones a la disponibilidad de los activos y asunción de riesgos y obligaciones.

b) Revisiones de la racionalidad organizativa del control de gestión, etc., encaminadas a detectar posibles simplificaciones, pun-

tós de descontrol o registros innecesarios o incompletos.

5. CONCLUSIONES

— La Auditoría es un elemento importante de la Dirección General en su función de velar por la seguridad, continuidad y prosperidad de la Empresa.

— Constituye una acción preventiva y de ayuda para evitar y corregir despilfarros, errores, descuidos y, en casos extremos, malversaciones y fraudes.

— Genera necesidad y equilibrio organizativo, puesto que detecta y facilita eliminar factores sorpresa.

— Ayuda a crear un clima de confianza, interna y externa, puesto que su acción profesionalizada reduce incertidumbres.

— Colabora en dar seguridad, tanto externa como directiva y ejecutiva, en el ámbito interno, al dictaminar la corrección de las situaciones y actuaciones al evidenciar contingencias potenciales, etc.

— Compete a la Dirección:

a) Implantar adecuadamente una política de Auditoría que lubrifique a la organización y que no se constituya en un elemento distorsionador para la misma.

b) Situar sus costos al nivel adecuado de las posibilidades y necesidades de la Empresa.

c) Conseguir que la organización tome decisiones activas sobre los puntos débiles detectados por la Auditoría.