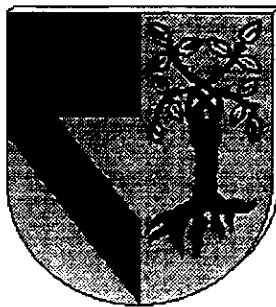


308908
2

Universidad Panamericana



Escuela de Contaduría

con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

“EL VALOR AGREGADO EN LA AUDITORÍA Y LA TEORÍA DE RESTRICCIONES”

Trabajo que como resultado del Seminario de
Investigación presentan como Tesis

Octavio Jair Blancas Gasca

Carlos Alberto Sánchez Rubio

para optar por el título de

Licenciado en Contaduría

Director de Tesis: C.P. Francisco García Naranjo
Álvarez

México, D.F.

2000

2.84369



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos Octavio Jair Blancas Gasca:

A Dios, por permitirme disfrutar de la vida con todo su esplendor y toda su bondad, rodeándome de gente real y verdadera.

A mis papás José y Carmen, que ellos siendo mis mejores amigos me han enseñado lo que es la lealtad, gratitud, la honestidad y por sobre todas las cosas AMOR. Sin ustedes esto no hubiera sido posible. Yo sé que puedo contar con ustedes en las buenas y en las malas, y que nunca dejarán de ser los mejores padres del mundo.

A mis hermanos Fernando y Claudia, su ejemplo me ha enseñado e impulsado a salir adelante en todos los proyectos de la vida, como olvidar aquellos momentos de dificultades, de enfermedades, de llantos y por supuesto de alegrías que vivimos juntos, espero que siempre estemos juntos en todo momento.

A ti Anel, gracias por estar junto a mí todo este tiempo y ojalá sea para siempre, tú me has enseñado lo que es el cariño incondicional y la verdadera bondad.

A ti Charlie, por ser un buen amigo y por permitir que este barco llegara a puerto mejor de lo que esperaba. Gracias.

A mis amigos, gracias por permitirme contar con ustedes y formar parte de un excelente grupo de amigos, y que espero sea para toda la vida.

Agradecimientos Carlos Sánchez Rubio:

A Dios, agradeciéndole todas las bendiciones que me ha dado.

A mis padres Eduardo y María Esther, por todo el sacrificio, esfuerzo y apoyo que me siguen brindando y por ser el mejor ejemplo que cualquier hijo pudiera desear. Este trabajo es de ustedes y para ustedes.

A ti Alira, por ser mi compañera para toda la vida, gracias por tu amor, cariño y comprensión.

Ati, porque pronto llegarás a ser una razón más de nuestras vidas.

A mis hermanos Eduardo, Gabriela, Ricardo y Kira por que gracias a Dios son parte de mi familia.

Gracias Octavio, por ser un amigo y por que juntos logramos esta meta.

A todos aquellos que forman parte de mi vida, gracias por estar siempre conmigo.

Agradecimientos Generales:

A ti Chaz, por estar compartiendo tus conocimientos, ideas, tiempo, esfuerzo, por ser parte de este trabajo que sin tu ayuda no hubiera sido posible, pero sobre todo por ser un verdadero amigo.

A ti Paco, que nos diste largas tardes y nos enseñaste lo que es un amigo y no sólo un profesor más, gracias a tu familia a la que le quitamos parte de su tiempo y de su vida.

A la Universidad, por enseñarnos valores personales y morales que nunca dejarán ser parte de nuestra vida presente y futura.

A profesores, compañeros y amigos, gracias por permitir conocerlos y compartir extraordinarios momentos durante todo este tiempo.

A todos, GRACIAS TOTALES.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. VISIÓN GENERAL DEL SERVICIO DE AUDITORÍA	
1. Elementos del servicio de Auditoría	6
1.1 Auditoría	7
1.1.1 Definición	7
1.1.2 Clases de Auditoría	8
1.1.2.1 Con base a la Entidad	8
1.1.2.2 Con base a Propósitos Específicos	10
1.1.3 Con base en el Propósito General	10
1.2 Control Interno	11
1.2.1 Definición	12
1.2.2 Relación entre Control Interno y Auditoría Externa	13
1.2.3 Necesidad del buen Control Interno	15
2. La Auditoría de Estados Financieros como un servicio de calidad	16
2.1 ¿Qué es el Auditor Externo?	16
2.1.1 Bases del trabajo del Auditor Externo	18
2.1.1.1 Normas Personales	18
2.1.1.2 Normas de Ejecución del Trabajo	18
2.1.1.3 Normas de Información	19
2.1.2 Conocimientos, habilidad y experiencia	20
2.2 Anticipación de las necesidades del cliente	20
2.2.1 Relación entre la Contabilidad y la Auditoría	20
2.2.2 Relación con el cliente	21
2.3 Obtención de una adecuada evidencia de Auditoría	24
2.4 Bases del Servicio de Auditoría	26
CAPÍTULO II. ESTRATEGIA DE AUDITORÍA	
1. Elementos	27
1.1 Conocimiento del Cliente	28
1.1.1 Riesgo de Negocio	28
1.1.2 Emisión de Estados Financieros	30
1.1.3 Aspectos Financieros	31
1.2 Otros Factores	31
2. ¿Cómo comprender el negocio del cliente?	32
2.1 Fuerzas Externas	32
2.2 Fuerzas Internas	32
3. Procesos Claves del Negocio del Cliente	33
3.1 Procesos del Negocio	34

CAPÍTULO III. CONTROL INTERNO

I. FUNDAMENTACIÓN

1. Elementos	35
1.1 Ambiente de Control	35
1.2 Sistema Contable	37
1.3 Procedimientos de Control	37
2. Ciclos de Control Interno	40
2.1 Ciclo de Ingresos	40
2.1.1 Objetivos del Ciclo de Ingresos	41
2.1.1.1 Objetivos de Autorización	41
2.1.1.2 Objetivos de Registro	42
2.1.1.3 Objetivos de Evaluación	43
2.1.1.4 Objetivos de Salvaguarda	43
2.1.1.5 Función de Crédito	43
2.2 Ciclo de Compras	44
2.2.1 Objetivos del Ciclo de Compras	45
2.2.1.1 Objetivos de Autorización	45
2.2.1.2 Objetivos de Registro	46
2.2.1.3 Objetivos de Evaluación	47
2.2.1.4 Objetivos de Salvaguarda	47
2.3 Ciclo de Producción	47
2.3.1 Objetivos del Ciclo de Producción	48
2.3.1.1 Objetivos de Autorización	48
2.3.1.2 Objetivos de Registro	49
2.3.1.3 Objetivos de Evaluación	50
2.3.1.4 Objetivos de Salvaguarda	50
2.4 Ciclo de Nóminas	50
2.4.1 Objetivos del Ciclo de Nóminas	51
2.4.1.1 Objetivos de Autorización	51
2.4.1.2 Objetivos de Registro	52
2.4.1.3 Objetivos de Evaluación	53
2.4.1.4 Objetivos de Salvaguarda	53
2.5 Ciclo de Tesorería	53
2.5.1 Objetivos del Ciclo de Tesorería	54
2.5.1.1 Objetivos de Autorización	54
2.5.1.2 Objetivos de Registro	55
2.5.1.3 Objetivos de Evaluación	55
2.5.1.4 Objetivos de Salvaguarda	55

II. ANÁLISIS FINANCIERO

1. Concepto y Objetivos del Análisis Financiero	56
2. Etapas del Análisis Financiero	56
3. Métodos de Análisis Financiero	57
3.1 Análisis Financiero Vertical	57
3.1.1 Clasificación de las Razones Simples	57
3.1.2 Razones Estándar	59
3.2 Análisis Financiero Horizontal	60
3.3 Estado de Cambios en la Situación Financiera	60
3.3.1 Estructura del Estado de Cambios en la Situación Financiera	60

CAPÍTULO IV. EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

1. Introducción	62
2. Teoría de Restricciones	64
2.1 Pasos de la Teoría de Restricciones	65
2.2 Proceso de Cambio	66
2.3 Convencionalismos de diagramas o árboles	68
2.4 Análisis de la Teoría de Restricciones	69
2.5 Árbol de Realidad Presente	69
2.6 Estrategia del Árbol de Realidad Presente	72
2.7 Nube de la Teoría de Restricciones	72
2.7.1 Diagrama de evaporación de nubes	73
2.8 Árbol de Realidad Futura	76
2.8.1 Estrategia del Árbol de Realidad Futura	78
2.8.2 Árbol de Pre-requisitos	79
2.8.3 Árbol de Transición	81

CAPÍTULO V. CASO PRÁCTICO

1. Introducción	84
1.1 Metodología del Trabajo	85
1.2 Equipo de Auditoría	86
1.3 Conocimiento del Cliente y su Industria	87
1.3.1 Antecedentes de la Industria	87
1.3.2 Clasificación de la Industria	87
1.3.3 Conocimiento del Cliente	88
1.3.3.1 Políticas Publicitarias	88
1.3.3.2 Proceso Productivo	88
1.3.3.3 Principales Proveedores y suministro de Materias Primas	89

1.3.3.4 Principales Mercados	90
1.3.3.5 Fuerza Laboral	90
2. Análisis de Variaciones	92
2.1 Análisis de Variaciones del Balance	92
2.2 Análisis de Variaciones del Estado de Resultados	93
2.3 Explicación de Variaciones del Activo	94
2.4 Explicación de Variaciones del Pasivo	97
2.5 Explicación de Variaciones del Estado de Resultados	98
3. Razones Financieras	100
4. Árbol de Realidad Presente	104
4.1 Construcción de Nube	105
4.2 Árbol de Realidad Futura	107
5. Estados Financieros	109
6. Notas a los Estados Financieros	114
CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	128

INTRODUCCIÓN

Con motivo de una abierta competencia, en los últimos años las diferentes ramas industriales de los países han mostrado cambios sin precedente, cuyas consecuencias se dejan sentir no sólo en sus empresas sino en el entorno económico social.

Por lo mismo, el gran desafío que enfrenta la Administración es la rapidez en el lograr el grado de competencia que permita a su empresa sobrevivir; participando con mejores argumentos en una lucha cada vez mayor, sin recurrir al enfoque convencional de recortar gastos y recursos humanos en los momentos de crisis.

Otro factor que debe ser tomado en cuenta por los empresarios es el de moverse al ritmo de su entorno para no caer en la ineficiencia que provoca la inercia; lo que se traduciría en la pérdida de oportunidades de mejorar por falta de innovación y creatividad, elementos básicos para alcanzar el desarrollo y crecimiento óptimo de un negocio.

El objetivo de este trabajo, es el de proporcionar un nuevo enfoque a la Administración de las compañías para que aplicándolo a la par del desarrollo de sus operaciones se logre un valor económico agregado justo, suficiente y atractivo a su inversión.

El Contador Público es parte importante para que una empresa alcance sus objetivos; y su responsabilidad y función debe ir más allá del registro de la información contable y de su presentación en los estados financieros. Debe proporcionar un diagnóstico de la situación en que se sitúa la empresa, y sugerir los caminos de acción como posibles soluciones a la problemática que en determinado momento enfrente la misma.

La función y compromiso del Contador Público exige una gran competencia (conocimiento y experiencia) y un desempeño de alto nivel por ser copartícipe en la toma de decisiones y responsable de la generación, manejo e interpretación de la información financiera indispensable para la administración de la empresa. La información permitirá la toma de decisiones para mejorar el desarrollo de la Compañía en el entorno económico en que se sitúa, lo cual es muy complejo y requiere de una constante evolución e incesante progreso.

La evolución general de una determinada situación debe basarse en un análisis de sensibilidad de los factores del negocio: producción, mercadeo, personal y otros que difícilmente se pudieran expresar numéricamente, razón por la cual el contador público debe compenetrarse de los procesos del negocio mismo.

Asimismo debe compenetrarse con las herramientas que le permitan a la empresa optimizar todos sus procesos, y de esta manera, podrá determinar cuáles son los puntos débiles del negocio y establecer los elementos necesarios para que se tomen las acciones correctivas, que se reflejen en un futuro y que no sólo resuelvan el problema de manera momentánea.

Una de las herramientas utilizables por la Administración de la Compañía es la Auditoría Externa, que es una actividad de la Contaduría Pública, y uno de sus enfoques es la revisión y análisis de la información presentada en los estados financieros.

Equivocadamente la figura de la Auditoría Externa se ha venido viendo como un instrumento por necesidad (mal necesario) por cuyos servicios se cubren fuertes sumas de dinero, sin recibir mayor utilidad y en algunos casos hasta problemas.

En efecto, cuando un auditor limita su enfoque a encontrar errores o irregularidades basado únicamente en los números, desperdicia la capacidad que tiene para dar un valor agregado a la empresa que lo contrata.

En ocasiones para las compañías el equipo de auditoría sólo llega a ser un espectador más y no un protagonista que podría ofrecer una estrategia, planeación e identificación de los problemas u oportunidades presentes y futuras de la información financiera que genera la empresa, así como en el negocio mismo que le dé a la compañía una ubicación más importante dentro de la industria en la cual se maneja.

La competencia y la globalización a nivel mundial ha hecho que las perspectivas a futuro se hagan más difíciles y complejas que hacen que las oportunidades se vean disminuidas y más peleadas, que son ganadas la gran mayoría de éstas por grandes consorcios que no permiten el crecimiento y desarrollo de otros competidores volviéndose un gran monopolio. Por esto la pequeña y mediana industrias se tienen que ver inmiscuidas en una mejor toma de decisiones que les permitan seguir siendo parte de un mercado cada vez más demandante y obtener los resultados óptimos para que puedan alcanzar un nivel de calidad que la misma sociedad está exigiendo.

A la Auditoría Externa se le puede caracterizar de diferentes formas:

- aquella que sólo se ve como un requisito fiscal,
- la que se realiza por una necesidad de la organización a nivel internacional,
- aquella que se necesita para obtener un prestigio para diversos fines (por ejemplo el otorgamiento de un crédito bancario, participación en bolsa, etc.),
y
- aquella que se necesita como una simple revisión de los estados financieros que emite la empresa.

Todos estos conceptos son válidos y necesarios para cualquier empresa, pero la característica que se quiere demostrar dentro de este trabajo es tener una visión mucho más amplia de lo que puede el auditor llegar a dar a cualquier empresa. Existen muchos aspectos por los que el auditor puede aportar grandes cosas a quien lo requiere, ya sea por su experiencia, conocimientos o por su imparcialidad, pero se quiere dar un aspecto más allá de lo que se ha venido manejando, como darle a la auditoría de estados financieros un sentido de negocios en donde el auditor vendría tomando el papel de "asesor de negocios" que le proporcione a la empresa desarrollarse con base en una mejor comprensión del cliente al cual se le está atendiendo.

Al destacar la función de asesor de negocios dentro de los servicios que el auditor puede dar, se desean aportar variadas expectativas en renglones financieros, contables, administrativos, fiscales, en informática o recursos humanos y substancialmente en la planeación financiera estratégica, con una perspectiva basada en un análisis cualitativo más consciente de la situación de la empresa; y valorizando dichos renglones para proyectarlos al futuro pensando en la competencia y el mundo exterior, para buscar una orientación racional al cambio.

Este enfoque no representa realizar una auditoría administrativa o un estudio de dirección de empresas, sino que el valor que se pretende resaltar es "la visión de la compañía y lo que es capaz de hacer (auditoría financiera); mirar su operación y la de su competencia (conocimiento del cliente), como una plataforma para integrar un plan que ayude al ente económico a lograr sus objetivos de manera conjunta (análisis financiero y árbol de decisiones)".

La estructura que hemos considerado para llegar a dicho tópico plantea, en un primer capítulo, una visión de la auditoría en general, especificando cuál es su concepto y las generalidades de los elementos que componen la auditoría de estados financieros, así mismo la relación existente entre las normas y principios que regulan a quien realiza el trabajo; esto como base para fijar el sentido que se quiere dar a la auditoría y al auditor a la vez.

Una vez planteada, teóricamente, la estructura básica de la auditoría, en un segundo capítulo desarrollamos la importancia de "conocer al cliente" para realizar mejor la revisión, teniendo en cuenta los siguientes puntos: industria, mercado, competencia, productos, desarrollo, regulaciones y recursos.

Cada cliente tiene unas necesidades diferentes a cualquier otro, aún siendo semejantes en su concepción, por tanto, dentro de este capítulo trataremos de establecer que el sentido de la auditoría tiene que estar basado en los aspectos antes mencionados para que a través de esto se tomen decisiones correctas, tanto para su planeación como para desarrollar cuál es el sentido que se le quiera dar a la auditoría dependiendo del conocimiento del cliente.

Partiendo de la visión general de la auditoría y el conocimiento que se tiene del cliente, llegamos a aspectos más particulares que son: Control Interno y Análisis Financiero, mismos que se contemplarán como un tercer capítulo.

Si bien pues el Control Interno se puede considerar dentro de la visión general de la auditoría, nosotros establecemos que el Control Interno en sí es parte fundamental para el asesor de negocios que pretendemos que sea el auditor.

¿Cómo lograr esto? El control interno sirve para definir cuáles son los procesos que se están desarrollando dentro de una empresa para la consecución de sus objetivos. Posiblemente todos estos procesos estén bien definidos dentro de cualquier organización pero es importante un buen control interno para que el auditor o la auditoría pueda desarrollar planes estratégicos dentro de todos aquellos rubros importantes que comprenden a las compañías, es decir, sus distintos ciclos; como el de ingresos, egresos, producción, etc., si bien sabemos que es importante considerar los controles clave que utiliza cualquier organización, es de mayor relevancia las decisiones que se puedan tomar sobre la base de los reportes finales que el mismo control interno pueda emitir para lograr ser más eficientes.

Otro aspecto destacable en que se apoya un asesor de negocios es el Análisis Financiero, que parte de las cifras de los estados financieros hechos por la administración de la compañía, mismas que previa verificación de su razonabilidad y oportunidad son la base para futuras decisiones. El Análisis Financiero se puede desarrollar a través de distintos procedimientos y nos proporcionará los indicadores que tiene la compañía en un momento determinado para establecer criterios de negocio.

En un ambiente como se ha estado viviendo en los últimos años, es importante considerar que existen otras herramientas independientemente del análisis de los estados financieros que nos permiten el conocimiento de los problemas de cualquier organización. El auditor puede establecer un proceso de cambio para la solución de problemas de la empresa y un proceso de mejora continua, ya que la solución de un problema requiere de un cambio.

Para entender la naturaleza de un cambio y el proceso de mejora continua el auditor debe establecer tres aspectos importantes:

- ¿Qué cambiar?
- ¿Hacia qué cambiar?
- ¿Cómo lograr el cambio?

Generalmente el auditor observa cuáles son los efectos indeseables operativos o síntomas del problema que aqueja a la empresa, cuando las cosas no marchan bien o cuando los resultados no corresponden a los objetivos. Esta observación se hace a través del análisis de los estados financieros, pero el

auditor requiere además detectar esos efectos indeseables y relacionándolos usando la lógica de causa y efecto.

Esta tarea se plasmará en un diagrama que se conocerá como árboles de decisiones el cual desarrollaremos en el último capítulo. Esto nos permite concentrar toda la experiencia que tiene el auditor para encontrar problemas y dificultades que se están presentado en la compañía así como las posibles soluciones.

CAPÍTULO I

VISIÓN GENERAL DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

1. Elementos del servicio de auditoría

En la actualidad la información emitida por los estados financieros, es un elemento imprescindible para otorgar a los interesados la posibilidad de aprovechar las oportunidades que se le van presentando, es por eso que se ha incrementado la necesidad de tener un sistema de información adecuado para cada entidad económica según sus actividades.

Esta información es un elemento clave para el funcionamiento efectivo y eficiente del mundo en que se encuentra inmerso, la información será efectiva según el segmento al que esté referida, pero se puede reducir en un conjunto de elementos expresados en dinero y que son comparables con otros elementos.

La existencia de un adecuado sistema de comunicación económico-financiera es condición esencial para la acumulación de capital de fuentes muy diversas dentro de una misma empresa, así mismo sirve para evaluar el uso de los recursos.

El Contador Público -en su papel de Auditor- desempeña con su labor dos papeles importantes:

- a) verifica la razonabilidad de la información que se le está presentando por parte de una entidad, dando a conocer los resultados de su trabajo, y
- b) se constituye en un consultor que sirve de apoyo a la gerencia que conduce los negocios de empresarios.

Quizá la actividad más conocida del contador es la Auditoría, que en términos generales, trata de incrementar la confianza que se tiene en la información suministrada por el aparato administrativo de la empresa.

1.1 Auditoría

1.1.1 Definición

A la auditoría se le puede definir según Philip Defliese en su libro "Auditoría Montgomery", como: **" un proceso sistemático para obtener y evaluar de una manera objetiva respecto de las afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y los criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados "**.

Están dentro del alcance de esta definición muchos tipos de información que puede ser auditada, pero principalmente es la auditoría que realiza el contador público sobre estados financieros de un ente a la que nos referimos.

Haciendo un análisis de esta definición podemos abarcar los puntos más importantes considerando lo siguientes:

a) Proceso sistemático, entendiéndose como tal la serie de pasos y procedimientos lógicos que se van estructurando entre sí.

b) Afirmaciones sobre eventos económicos, refiriéndose a las afirmaciones como las aseveraciones que una entidad emite en los estados financieros, estas aseveraciones las podemos definir como las representaciones que hace la entidad en los estados financieros y que son responsabilidad de la administración de la misma.

c) Grado de correspondencia, se refiere al grado de cercanía con que las aseveraciones de los estados financieros se pueden identificar con los criterios establecidos, este nivel de correspondencia puede medirse de manera cuantitativa o de manera cualitativa.

d) Criterios establecidos, es el nivel de comparación entre las aseveraciones de los estados financieros y todas aquellas reglas específicas establecidas por la administración y por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

e) Comunicación de resultados, de acuerdo a los criterios establecidos y al grado de correspondencia el auditor establece un grado de confianza sobre las aseveraciones de los estados financieros, motivo del examen del auditor.

f) Usuarios interesados, son todas aquellas personas que utilizan los estados financieros tanto dentro de la entidad como fuera de ésta.

La definición será el punto de partida sobre la cual versará este trabajo; se puede considerar como base cada vez que se iniciará la revisión y estudio de la empresa en turno, en donde se prestarán los servicios de la Auditoría utilizando todos los elementos que se describirán en el transcurso de este proyecto.

1.1.2 Clases de Auditoría

Es importante conocer las clases de auditoría para establecer los elementos necesarios en los que el auditor tendrá que poner mayor énfasis.

1.1.2.1 Con base a la Entidad

Con base a la entidad se puede dividir a la auditoría en: Auditoría Interna y Externa.

a) Auditoría Interna: es la que lleva a cabo la misma empresa, enfocada a la revisión de estados financieros. Dentro de una organización los auditores internos deben ser ajenos a aquellas personas que realizan las actividades que se están auditando, estos auditores ocupan una posición de asesoría y sus informes deben ser presentados a la gerencia de la misma entidad. Es un control administrativo, cuyas funciones son evaluar la eficacia de otros controles.

El auditor interno al revisar todo el sistema de información con que cuenta la organización debe recopilar toda aquella información necesaria para informar a la gerencia sobre el adecuado funcionamiento de las actividades, en consecuencia, su revisión consiste en la evaluación del sistema implantado, observaciones sobre su funcionamiento y las recomendaciones para que todo el sistema se realice con el mayor grado de eficiencia.

Las funciones que tiene la auditoría interna son muy variadas siendo las más importantes las siguientes: revisión de operaciones para verificar la exactitud y concordancia con las políticas y procedimientos, control de los activos fijos e inventarios, revisión de todos aquellos procedimientos contables, que estén de acuerdo con los principios de contabilidad.

El auditor interno además debe de observar todas aquellas actividades, políticas, y cualquier otro aspecto que esté relacionado directamente con las operaciones de la misma empresa, es decir, control de calidad, penetración en el mercado y política del personal. Por tanto el auditor interno debe estar en alerta permanente para detectar e informar cualquier asunto dentro y fuera de la organización, que debe ser llevados a la atención de la gerencia.

En compañías grandes y medianas o en las mismas entidades gubernamentales, algunas de estas funciones pueden ser realizadas por personas especialmente designadas como auditores internos, quienes por lo general, deben actuar en forma independiente de los sistemas contables establecidos y son responsables ante la administración de la empresa.

b) Auditoría Externa: muchas empresas requieren de un nivel de confiabilidad sobre la información financiera, la razón principal por la cual necesitan de esta certeza, es porque la entidad está relacionada con usuarios externos que requieren la seguridad de que los informes se preparan de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, así mismo, estos usuarios externos exigen que la información contable sea revisada por un auditor independiente conocido como auditor externo.

La administración es responsable de presentar los estados financieros periódicos con relación a la situación financiera de la empresa, a los inversionistas (accionistas), así como el resultado de las operaciones de un período.

Los estados financieros preparados por la administración deben ser examinados por Contador Público Independiente, quien debe rendir un dictamen como resultado de la revisión practicada. Esta función de auditoría externa es una disciplina cada vez más reconocida por la comunidad, en vista de la utilidad que el dictamen proporciona a todos los interesados en conocer, por medio de su información financiera confiable, la situación y la calidad de la gestión de las empresas (públicas y privadas).

El auditor externo no es un empleado de la misma compañía, sino que es un profesional independiente, como lo marcan las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA): **"la actividad profesional del auditor además de los requisitos comunes a otras profesiones tiene un requisito profesional derivado de su propia naturaleza, como el auditor es llamado para dar su opinión con respecto a la información financiera y para que la opinión del auditor sea útil, es necesario que además de su capacidad profesional dicha opinión sea emitida con independencia mental".**¹

Los contadores públicos que llevan a cabo el papel de auditores independientes, comprenden que muchos usuarios ajenos a la entidad que presenta los informes, confían en su opinión con respecto a si la información contable cumple con los principios establecidos.

1.1.2.2 Con base a Propósitos Específicos

Existe una división encaminada hacia las operaciones que realiza una entidad y que es la siguiente:

a) Auditoría de Cumplimiento: tiene como objeto determinar si la entidad ha cumplido con las políticas y procedimientos de la empresa, leyes, reglamentos o contratos específicos que afectan a las operaciones o a los informes, además que es la revisión sistemática de las actividades que realiza una entidad con respecto al logro de la consecución de ciertos objetivos o metas específicas. Es común que esta auditoría sea un examen sobre ciertas actividades limitadas dentro de alguna división o departamento de la entidad, ya que sería muy complejo la revisión total de la misma. Esta auditoría tiene como objetivos el evaluar la actuación y detectar oportunidades para mejorar.

b) Auditoría de Operación: Se refiere a la revisión hecha sobre la organización con que cuenta la entidad para definir su grado de eficiencia y así mismo juzgar la estructura jerárquica del personal con que se cuenta y los procesos administrativos de éstos y como coadyuvantes del objetivo final de la entidad.

Esta auditoría está enfocada principalmente a encontrar deficiencias dentro de la estructura del personal, examinando principalmente las políticas de su operación y procedimientos con los cuales se llevan a cabo las actividades y todos aquellos sistemas implantados para la realización de las operaciones. Es necesario que el auditor tenga un conocimiento específico de esta organización para que sus posibles recomendaciones sean óptimas para lograr la corrección de tales deficiencias.

1.1.3 Con base en el Propósito General

La Auditoría de estados financieros se puede definir como: **"el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas"**, según Philip Defliese en "Auditoría Montgomery".

El concepto proceso sistemático se puede interpretar de la siguiente manera:

a) La planeación de la auditoría y la formulación de la estrategia de ésta son partes importantes del proceso (se verá más a fondo en el siguiente capítulo).

b) El plan y la estrategia deben relacionar la selección y evaluación de evidencia con objetivos específicos de auditoría.

c) Los objetivos específicos, así como la evidencia para alcanzarlos están interrelacionados y exigen que el auditor tome decisiones durante la planeación y ejecución de la auditoría.

El objetivo del examen de estados financieros por un auditor independiente es la expresión de una opinión sobre la razonabilidad con que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones y los cambios en la situación financiera de la empresa, de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

De manera que se puede considerar que el objetivo inmediato de una auditoría es satisfacer las necesidades específicas de las personas y las entidades que exigen que la empresa presente estos estados financieros auditados.

La auditoría involucra el examen de la información financiera presentada en los estados financieros de una entidad, con el fin de expresar una opinión independiente relativa a dicha información presentada de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. El resultado de esta auditoría es observado por todos los usuarios de la información que pueden ser dentro de la misma entidad o ajenos interesados en la opinión del auditor externo.

Es común que las empresas adquieran un servicio de auditoría para otorgar credibilidad a los resultados obtenidos de sus operaciones dándole así seguridad al usuario para una mejor toma de decisiones basándose en la información que se está presentando.

La razón básica es su deseo de una mayor garantía en la calidad de la misma, a fin de reducir el riesgo de información explicado anteriormente. El riesgo de información se manifiesta de dos maneras: en primer lugar los estados financieros u otra información de esa clase pueden estar equivocados debido a errores involuntarios en el procesamiento o registro de las operaciones; en segundo lugar, los estados financieros pueden ser erróneos porque quienes los formularon hicieron juicios incorrectos al interpretar los hechos o al aplicar los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

1.2 Control Interno

1.2.1 Definición

El Control Interno es un proceso, llevado a cabo por la gerencia y otro personal de la entidad, diseñado para proveer una certeza razonable con respecto al logro de los objetivos con base a la efectividad y eficiencia de sus operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y de las regulaciones aplicables.

Esta definición implica que el control interno es un medio a través del cual la entidad controla sus actividades, ya que se compone de una sucesión de medidas incorporadas en el proceso de administración. Este plan de organización dentro de un negocio lo logran los miembros del mismo por medio de sus acciones y palabras para proveer una certeza razonable con respecto al logro de los objetivos de una entidad.

La administración de una entidad procura supervisar y mitigar los riesgos del negocio que le impiden lograr sus objetivos a consecuencia de todos los factores, presiones y fuerzas que en su mayoría son externas e influyen sobre la entidad; y esta percepción de los riesgos difiere de una entidad a otra.

El control interno es muy amplio en su alcance, no sólo incluye actividades contables y financieras, sino que el mismo control se extiende a casi todos los aspectos de las operaciones de una compañía. La dimensión de cualquier entidad comercial se ha convertido en algo tan complejo que la misma administración tiene que descansar en numerosos análisis y reportes para controlar sus operaciones con eficiencia.

Se puede realizar una división del control interno según su enfoque y sería el control interno administrativo y el control interno contable.

El Control Interno Contable se puede definir como el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con la salvaguarda de activos y la confiabilidad de los registros financieros, por tanto estos controles están diseñados para proporcionar seguridad razonable en las transacciones que realiza la entidad.

El Control Interno Administrativo indica que todos aquellos controles podrán extenderse más allá del proceso que conduce a la autorización de las transacciones, tales controles pueden incluir registros utilizados para evaluar la actuación del personal, los estudios y análisis de mercado y los reportes de control de calidad.

1.2.2 Relación entre Control Interno y Auditoría Externa

Al llevar a cabo la auditoría de estados financieros es necesario que el auditor externo conozca el nivel de efectividad en el que se encuentra la entidad en relación con su control interno, ya que de esta manera el auditor podrá reconocer cuál será el alcance que se utilizará dentro de su revisión. Es necesario que el auditor externo se concentre más específicamente en lo que es importante para la auditoría de estados financieros, es decir, a través del juicio que tenga el auditor del cliente basado en el conocimiento del mismo y del enfoque que se le quiera dar a la auditoría es cuando más importancia dará al control interno del mismo.

Una vez analizado el concepto de Control Interno, es necesario demostrar cuál es la relación que tiene éste con la auditoría externa, para esto es necesario aclarar que la misma entidad desarrolla sus objetivos y que la auditoría externa basándose en esos objetivos considera tres aspectos generales para dar una razonabilidad de la eficiencia del control interno.

Estos tres aspectos, los cuales se consideran como necesarios para relacionar el trabajo que realiza la entidad con la revisión que realiza el auditor son los siguientes:

a) Operaciones. El logro de los objetivos que correspondan al uso efectivo y eficiente que la entidad proporcione a sus propios recursos no siempre está bajo su control.

El control interno no puede prevenir los juicios erróneos en los negocios ni las decisiones o los sucesos externos que puedan ocasionar que un negocio no logre sus objetivos de operación. Con respecto a dichos objetivos, el control interno puede prever una certeza razonable solamente cuando la gerencia esté consciente de hasta donde la entidad ha logrado avanzar en la consecución de sus objetivos.

Es por tal motivo que el auditor debe ser incluso un consultor de negocios para lograr que la entidad obtenga el máximo beneficio con las decisiones que se tomen además de implantar el control interno más adecuado para el giro de la entidad.

Es importante aclarar que muchas veces el auditor externo no se encuentra a la par de las decisiones y juicios que toma la gerencia, por tanto es importante que el auditor externo pueda lograr involucrarse desde la planeación misma de los objetivos de la entidad, ya que con base en su experiencia puede lograr que el establecimiento de los objetivos del control interno sean los más eficientes posibles a fin de lograr oportunidades para el negocio mismo.

El auditor no debe únicamente enfocarse a la revisión de los resultados que se obtuvieron con la toma de decisiones, sino que además debe involucrarse lo más a profundidad posible para poder ayudar a la gerencia en sus decisiones que le permitan obtener los mejores beneficios y resultados posibles.

b) Emisión de informes financieros. Cuando el control interno que se ha implantado en una entidad es bueno es evidente que dará una certeza razonable de lograr los objetivos correspondientes a la confiabilidad de los informes financieros.

El logro de dichos objetivos puede medirse en comparación con Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, por tanto, el auditor externo debe tener conocimiento de todas aquellas normas que aplican para la entidad para satisfacer las necesidades para la realización de la auditoría.

Así pues, el auditor debe estar familiarizado con la estructura de control interno de cualquier entidad y sobre la base de esta estructura conocer el ambiente de control interno que prevalece. El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

- Estructura de organización de la entidad.
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

c) Cumplimiento. El logro de aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento, por parte de la entidad, de las leyes y regulaciones que le son aplicables, pueden medirse con las Normas de Auditoría. Sin embargo, las leyes y regulaciones pueden provenir de muchas fuentes, lo que puede ocasionar algunos conflictos, ya que muchas veces pueden ser complejas y muchas veces son ambiguas. Dentro de los aspectos que se consideran importantes en la relación que mantiene la auditoría externa con todos aquellos controles que se implementan en la entidad, podemos considerar la función del auditor interno.

El auditor interno realiza una función administrativa muy importante y sus responsabilidades frecuentemente incluyen un continuo estudio y vigilancia del sistema de control interno de la entidad.

Por lo tanto, es necesario considerar el efecto del trabajo del auditor interno sobre el estudio y evaluación del control interno del auditor externo.

Cuando en alguna entidad exista la figura del auditor interno no quiere decir que el auditor externo no tenga que realizar sus funciones correspondientes, sino que el auditor interno puede ser de ayuda y de herramienta de apoyo para la realización del trabajo de manera conjunta.

1.2.3 Necesidad del buen Control Interno

La gerencia tiene la responsabilidad de establecer el control interno apropiado a sus riesgos y a los objetivos afrontados. El hecho de comprender las características principales del control que ejerce la entidad es fundamental para realizar un buen servicio de auditoría que vaya más allá de una simple revisión.

Un buen control interno es necesario para que la entidad logre sus objetivos, por esto mismo al desarrollar la estrategia de auditoría, debemos desarrollar un entendimiento de los riesgos que presenta la entidad y del proceso de control interno que la gerencia ha establecido para poder vigilar estos riesgos, por lo tanto un buen entendimiento de control interno se desarrolla al planear la auditoría y relacionar sus objetivos con ciertas actividades específicas de control interno.

El alcance necesario que se le pueda dar al control interno para planear la auditoría es aquel que es suficiente para identificar: los tipos potenciales de errores e irregularidades significativas que puedan ocurrir, los factores que afectan el riesgo de que ocurran errores y la naturaleza, oportunidad y alcance de la auditoría.

Para la obtención de un entendimiento necesario del control interno podemos llevar a cabo diversos procedimientos, considerando de entre ellos los siguientes:

- a) Indagar con aquellos miembros de niveles superiores todo el ciclo correspondiente a actividades de operación de la entidad.
- b) Observación de actividades y operaciones de la entidad.
- c) Inspección limitada de documentos y registros.

Uno de los propósitos fundamentales del trabajo de auditoría es detallar un informe con las mejoras apropiadas sobre el proceso de control interno, asimismo, se debe de informar al nivel apropiado de la gerencia de todas las deficiencias encontradas en el control interno, y si es necesario en el ámbito directivo, para que de esta manera los informes financieros tengan la objetividad de incluir un adecuado enfoque sobre el control interno.

2. La Auditoría de Estados Financieros como un servicio de calidad

2.1 ¿Qué es el Auditor Externo?

Para poder otorgar un servicio de calidad y valor agregado a la entidad, es necesario tener un panorama amplio y una capacidad de discernir errores que ameriten una reestructuración en el área de oportunidades. Quién más que el auditor externo para poder sugerir y establecer esquemas de acción a seguir por la compañía.

El auditor externo es aquel profesionista que presta sus servicios a una diversidad de entidades de diferentes giros económicos gracias a sus estudios, entrenamiento y experiencia se encuentra lo suficientemente capacitado para realizar una auditoría de calidad, sin importar el objetivo de cada entidad como podría ser: la obtención de utilidades, organizaciones no lucrativas, dependencias gubernamentales e incluso individuos.

Existe una diferencia radical entre un auditor y otros profesionales externos y la misma se basa en que el primero siempre mandará su independencia y no permitirá influencias que desvirtúen su trabajo.

El Contador Público en su papel de auditor externo debe tener en consideración algunos puntos como son:

a) El auditor externo, en la actualidad, emplea su capacidad profesional en funciones tan importantes como es la preparación de Dictámenes para efectos financieros y fiscales; pero su trabajo no se limita sólo a estos aspectos, cuando en realidad tiene la capacidad de llegar más lejos y ofrecer a sus clientes sus servicios de manera más completa.

b) El auditor externo debe buscar siempre dar un valor agregado a su trabajo y al cliente que lo requiere, por tanto debe comprender cuáles son las necesidades que tiene su cliente, y a partir de esto establecer la estrategia para conseguirlas.

Esto se logra a través del estudio y examen de la información financiera que realiza el auditor en una entidad, teniendo con esto una visión más objetiva y real de las operaciones de la entidad, por esto, el auditor a parte de llevar a cabo su revisión de cifras debe involucrarse a tal grado de proporcionar un servicio adicional como consultor de su cliente.

c) El auditor externo para poder otorgar ese valor agregado como consultor debe también saberse apoyar en especialistas, que son aquellos individuos u organismos que poseen conocimientos, habilidades y experiencia mayores con los que normalmente cuenta sobre un giro en particular y que proveerá información incorporada a los estados financieros. Estos especialistas podrían ser actuarios o peritos valuadores, entre otros.

Para evaluar la información financiera el contador debe establecer tres aspectos fundamentales:

- conocer la institución o entidad a la que se pretende auditar,
- estar familiarizado con todo el sistema de información, y
- tener claras todas aquellas normas y principios que rigen la auditoría.

Un desempeño correcto de la función de auditoría requiere analizar las condiciones principales que deben satisfacerse para que ésta sea efectiva; para tal efecto se requiere:

- la necesidad de información confiable para realizar la auditoría,
- normas y procedimientos que sean aceptables para el usuario y su aplicación práctica para el ente económico,
- evidencia suficiente que respalde los datos proporcionados, y
- oportunidad en la comunicación para satisfacer el propósito del usuario.

Un servicio de auditoría no sólo debe apegarse a la revisión de la información contable sino que tenga un enfoque, a tal grado que pueda aportar algo más que el sólo informe a la empresa.

2.1.1 Bases del trabajo del Auditor Externo

Cuando el auditor realiza su trabajo debe estar consciente de que el resultado del mismo no será únicamente de utilidad para quien contrató sus servicios, sino la opinión que emita servirá además para todas aquellas personas que se encuentren interesadas en la entidad; y que utilizan la información para una adecuada toma de decisiones que les permitan conseguir sus objetivos particulares.

Por tal motivo existen bases sobre las cuales el auditor debe llevar a cabo su función profesional, estas bases se conocen como Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), y constituyen el elemento indispensable para realizar su trabajo.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas puede dividirse en tres grandes rubros, que son los siguientes:

- a) Normas personales.
- b) Normas de ejecución del trabajo.
- c) Normas de información.

2.1.1.1 Normas Personales

Las Normas personales se refieren principalmente a aquellas cualidades con las que el auditor debe contar para la realización de su trabajo, y que son: **el entrenamiento técnico**, que es un medio para desarrollar una habilidad práctica indispensable para la misma profesión; **cuidado y diligencia profesionales**, con esto nos referimos cuando el auditor debe esforzarse por reducir al mínimo la factibilidad de error en su trabajo; y por último, la **independencia**, esta norma nos indica que la capacidad del auditor al emitir juicios y opiniones debe ser imparcial y que de ninguna manera debe ser alterada por cualquier tipo de presiones.

2.1.1.2 Normas de Ejecución del trabajo

Las normas de ejecución del trabajo son los elementos básicos y fundamentales que constituyen la exigencia y cuidado que se deben como auditor externo.

Al hablar de las normas de ejecución del trabajo, tenemos que hablar de lo siguiente: **Planeación y supervisión del trabajo de auditoría**, si se planea el trabajo a desarrollar, se establece una situación que garantiza razonablemente la atención de los puntos más importantes, incluyendo la supervisión del trabajo para estar seguro que el trabajo ejecutado por cada uno de los participantes cumple con el objetivo.

Es indispensable para formular un adecuado programa de auditoría el **estudio y evaluación del control interno**, que le sirve de base para dar confiabilidad a la organización de una entidad.

La **obtención de evidencia suficiente y competente**, que dé la certeza de que los hechos y criterios que se están juzgando han quedado comprobados, base para que el auditor pueda emitir una opinión.

2.1.1.3 Normas de Información

El trabajo del auditor se desarrolla y concluye a través de una opinión, a ésta se le conoce como Dictamen en donde se depositará la confianza de los estados financieros. A través del dictamen, el cliente y los interesados se dan cuenta del trabajo que realiza el auditor, y posiblemente en muchos casos es la única parte que queda al alcance de todos aquellos interesados en el resultado de los estados financieros de cualquier entidad.

Dentro de estas normas se pueden mencionar tres diferentes aspectos:

- a) Relación del Contador Público con los Estados Financieros.
- b) Bases de Opinión.

La constituyen los estados financieros preparados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, aplicados consistentemente y que muestren información adecuada suficiente.

La emisión de un dictamen puede ser:

- Dictamen sin salvedades (limpio).
- Dictamen con salvedades.
- Dictamen negativo.
- Abstención de opinión.

2.1.2 Conocimientos, habilidad y experiencia

Dentro del trabajo de auditoría es necesario que se proporcione al cliente el mejor personal con el que se cuenta, de tal manera que el trabajo dependerá totalmente de la capacidad de las personas que se asignen.

La vida de los negocios está cambiando continuamente lo que hace que las operaciones de una empresa se hagan más complejas. Es necesario que el auditor mantenga una continua investigación para poder desarrollar un mejor trabajo.

Cabe mencionar que la experiencia de un auditor es indispensable, puesto que con ella éste va adquiriendo una mayor madurez en lo que respecta a su juicio y en la posible opinión que pueda emitir, como resultado de su trabajo.

En resumen el auditor tendrá que poner todos sus conocimientos, habilidad y experiencia al servicio del cliente, consiguiendo así un máximo beneficio para éste.

2.2 Anticipación de las necesidades del cliente

El tomar la iniciativa de proveer un servicio a los clientes contribuye al entendimiento de las preocupaciones de cualquier empresa, y el compromiso del auditor al proporcionarlo le da valor al mismo en beneficio del contratante. Por lo tanto, es sumamente importante que el auditor aplique su entendimiento sobre el negocio del cliente a la identificación de problemas, ya que es responsable de realizar sugerencias que ayuden a mejorar la operación de la entidad.

2.2.1 Relación entre la Contabilidad y la Auditoría

La metodología contable involucra la identificación de eventos y transacciones que afectan la entidad. Una vez identificados se miden, registran, clasifican y resumen a los registros contables. El resultado de este proceso se refiere a la preparación y distribución de informes financieros; la auditoría estudia el sistema de control interno el cual recaba y evalúa evidencia acerca de la información emitida por la administración de la compañía, misma que se puede resumir a través de lo siguiente:

CONTABILIDAD	AUDITORIA
Analizar eventos y transacciones.	Estudiar el sistema de control interno.
Registrar y resumir datos dentro de los registros contables.	Obtener y evaluar evidencias sobre el contenido de los estados financieros.
Presentar afirmaciones dentro de los estados financieros.	Determinar la corrección de los estados conforme PCGA.
Preparar los estados financieros conforme a los PCGA.	Elaboración de un informe con base en el estudio realizado.
Distribución de los estados financieros con el informe del auditor.	Entregar el informe de auditoría.

2.2.2 Relación con el cliente

Desarrollar y mantener una relación profesional con el cliente es fundamental para otorgar un buen servicio de auditoría, mismo que debe ser independiente a las operaciones y hechos examinados en la entidad y jamás influir en la opinión.

El auditor provee una opinión independiente de auditoría que se basa en una evidencia suficiente y apropiada y en su juicio profesional; esta opinión independiente de auditoría constituye la esencia de la relación con el cliente y a su vez toma preferencia sobre cualquier otro aspecto de servicio profesional que se le brinda al mismo.

Una buena relación podría proporcionar ventajas:

- lograr ampliar nuestros conocimientos sobre el negocio del cliente,
- comprender los problemas que preocupan a la gerencia y atenderlos,
- proveer y obtener retroalimentación sobre asuntos de importancia para la auditoría y dar al cliente aquellos aspectos que se consideran críticos en la toma de decisiones.

Es necesario que entre el equipo de auditoría y el cliente se tenga una relación lo suficientemente cercana para lograr los objetivos planteados y que a su vez éstos estén vinculados con los propósitos que busca el cliente del mismo trabajo. Es conveniente que desde un principio tanto el auditor como el cliente establezcan una comunicación adecuada para que esta relación sea lo más conveniente para ambas partes.

Para el desarrollo, mantenimiento y comunicación con el cliente debemos tomar en cuenta algunos aspectos que permitan ampliar el campo de acción para las dos partes, y se logra mediante: la planeación de relaciones a largo plazo entre los miembros del equipo de auditoría, la gerencia de la empresa y el personal que labora en la misma, el ofrecimiento de servicios profesionales de alta calidad, reuniones periódicas con la alta dirección de la empresa durante el año según sea apropiado, para discutir el desarrollo del negocio del cliente y el ambiente en el que funciona, el ofrecimiento al cliente de una retroalimentación adecuada y oportuna sobre asuntos significativos que surjan durante la auditoría, la iniciación de medidas apropiadas de acción para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Cuando se va a realizar un trabajo de auditoría se debe considerar el nivel de riesgo que tiene inmerso la entidad, para tal motivo es conveniente que tomen en cuenta los siguientes puntos: asuntos relacionados con el cliente, asuntos relacionados con el negocio y las dificultades anticipadas para obtener la evidencia de auditoría.

Si se desea lograr con éxito la auditoría se deben tomar en consideración dos aspectos:

a) Comunicación

La comunicación explícita entre la gerencia y el equipo de auditoría es indispensable para el proceso de adaptar un buen servicio a la medida de las necesidades del cliente, y el auditor consciente de éstas exhortará a la entidad a que utilice dicho servicio como un organismo crítico que le proporcione opiniones desde un punto de vista independiente.

El contacto frecuente con la alta dirección de una entidad permite al auditor mantenerse al tanto de los logros que ocurran dentro de la organización. La relación entre el cliente y el equipo de auditoría no significa una reunión esporádica sino más bien una relación ininterrumpida a través del año, esta relación debe ser lo más cercana posible de manera que todos los asuntos de la gerencia puedan ser discutidos con el equipo de auditoría a través de reuniones concertadas con regularidad.

Una buena relación toma cierto tiempo. Éste es un proceso continuo compuesto de muchas acciones frecuentemente sencillas, que requieren de un interés mutuo para poder invertir tiempo y recursos a fin de obtener una recompensa que muchas veces puede ser a largo plazo. A medida que la auditoría progresa es posible que se identifiquen asuntos que afecten los resultados del cliente o que sean importantes para satisfacer sus objetivos de negocios. Al informar a la gerencia sobre estos asuntos y a la vez que el auditor haga las recomendaciones apropiadas se puede realzar el servicio que se proporciona.

La relación con el cliente depende que el equipo de auditoría mantenga un contacto regular con la gerencia. Mediante un contacto regular estamos en mejor posición para lograr:

- comprender las necesidades y expectativas del cliente.
- responder según sea apropiado .
- expandir al máximo el valor para el cliente de la auditoría.
- mejorar el uso eficiente de los recursos.

El final y la meta de todas las auditorías es un dictamen acerca del grado en que las afirmaciones hechas por la empresa corresponden a los criterios acordados como base de la evaluación; en el caso de la auditoría de estados financieros, la comunicación expresa las conclusiones acerca de si los estados financieros están o no de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

b) Ética y Moral

Es indispensable que el auditor encargado tenga una clara concepción de lo que es la honestidad y la rectitud, ya que por medio de sus valores y sus principios logrará discernir entre lo que se encuentra dentro del rango de lo que se pueda considerar como razonable para conformar su opinión independiente.

Si hablamos de ética y moral directamente tenemos que relacionarlo a la conciencia que integran el cúmulo de valores intangibles que todos los individuos tienen y que pueden y deben ser desarrollados con particular ahínco en el caso de un profesionista como lo es el Contador Público.

2.3 Obtención de una adecuada evidencia de auditoría

Para formular una opinión es necesario que tengamos certeza de la misma. Si el riesgo de que ocurran errores e irregularidades es alto con respecto a un objetivo de auditoría, se necesitará más certeza de auditoría. La certeza de auditoría deriva en gran parte de que exista un control interno efectivo para prevenir, detectar y corregir errores y también se puede derivar de la evidencia de auditoría que obtenga el auditor de los procedimientos que aplica a cierta empresa.

La evidencia que el auditor recopila, para que sea efectiva tiene que ser suficiente y apropiada. Para dar un servicio de auditoría de calidad es importante que se obtenga una evidencia eficaz mediante una mezcla eficiente de procedimientos de auditoría, que juzga las afirmaciones de estados financieros.

Estas afirmaciones pueden ser generales o específicas, las primeras se refieren a los estados tomados en su conjunto y señalan que los estados financieros están elaborados de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las afirmaciones específicas conciernen a cuentas individuales dentro de los estados financieros.

Un auditor normalmente no obtiene evidencia de auditoría directa en apoyo de las afirmaciones generales de la administración. Por el contrario, él determina lo apropiado de las afirmaciones generales basado en su conocimiento y criterio profesional y en la evidencia de la auditoría en apoyo a dichas afirmaciones. Por lo tanto, en el diseño y ejecución del programa de auditoría para efectos de verificar los saldos de las cuentas, el auditor centra su atención en afirmaciones específicas, correspondientes a cada cuenta.

Los auditores reciben mucha información de una empresa. A partir de esto, deben seleccionar aquello que les permita evaluar la validez de las declaraciones de la administración, lograr sus objetivos de auditoría y expresar una opinión en cuanto a la corrección de los estados financieros.

Para que los datos contenidos en la información sean considerados competentes como evidencia de auditoría deben tener varias características, como son las siguientes:

- Relevancia. Es la característica de que la información tiene una relación lógica con la decisión a tomar. La evidencia es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a objetivos específicos de auditoría. Por ejemplo, una factura cancelada es información relevante en cuanto al costo de una partida del inventario pero la factura no cumple con el criterio de relevancia si el objetivo de la auditoría es comprobar la existencia actual del inventario.

- Autenticidad. Es el requisito respecto a que cada rubro representa lo que en realidad es. La evidencia es auténtica cuando es verdadera en todas sus características. Por ejemplo, la inversión en acciones temporales es un valor de capital que está representada bajo la forma de un certificado de acciones impreso en un papel de seguridad con número de serie, así como el número de acciones que se poseen, extendido a nombre de la compañía auditada y firmado por los funcionarios emisores.
- Verificabilidad. Requisito que permite a dos o más personas llegar por separado a las mismas conclusiones en circunstancias iguales. Si diferentes auditores llegan a distintas conclusiones examinando el mismo asunto no se daría el requisito de verificabilidad. Es de esperarse que haya ligeras diferencias en las conclusiones cuando se trate de dos auditores diferentes pero la variación no debe ser significativa.
- Neutralidad. Es el requisito respecto a que la evidencia debe estar libre de prejuicios. Si el asunto bajo custodia es neutral no debe haber sido diseñado para apoyar intereses especiales. Para que sea neutral la evidencia debe representar el acontecimiento económico de modo tan real como sea posible sin interpretarlo con parcialidad de manera que influya sobre las decisiones en alguna dirección en particular.

La respuesta final a la pregunta de cuánta evidencia es suficiente para cumplir con los requisitos de las normas de auditoría podría ser la siguiente: es aquella cantidad que resulta adecuada según el criterio del auditor. Al aplicar su criterio el auditor toma en cuenta factores tales como la posibilidad de información errónea, la importancia y el costo.

El concepto de importancia se relaciona estrechamente con la relevancia. Ambos son difíciles de definir y depende sobre todo del criterio de su interpretación. Se puede pensar en la relevancia como la naturaleza del asunto que hace de él una consideración significativa para tomar una decisión, la importancia y la relevancia son características que ocasionará una diferencia en la decisión del usuario de la información cuando ese asunto se incluye o se excluye. Por ejemplo, el inventario de materia prima es una información relevante cuando se analizan los estados financieros de una compañía industrial.

Es necesario analizar los diversos grados de importancia que puede tener un rubro en particular dentro de los estados financieros, el auditor debe buscar la evidencia más relevante o mayor evidencia, ambas, para aquellos asuntos que tengan mayor grado de significación. La posibilidad de una información errónea y la importancia varían en relación directa con la cantidad y calidad de la evidencia; por consiguiente, deben aumentar o disminuir juntos.

La auditoría está basada en una sola premisa: el objetivo del auditor es conocer lo que se examina, con el detalle y la profundidad suficientes para expresar una opinión inteligente al respecto. Cada paso del proceso de auditoría debe acrecentar ese conocimiento.

2.4 Bases del Servicio de Auditoría

Como se mencionó anteriormente el objetivo general de una auditoría de estados financieros es obtener suficiente evidencia en la cual se va a basar la opinión independiente del auditor, la base de un servicio de auditoría debe estar encaminada principalmente a todas aquellas transacciones motivo de la misma operación de la empresa y sus actividades cotidianas.

El resultado de las operaciones que se muestran en los estados financieros representa el neto de los asientos contables de las transacciones y otros eventos que requieren reconocimiento durante un período definido de la compañía.

Dentro de la revisión que se realiza sobre una entidad se pueden considerar dos tipos de transacciones: las cotidianas y las extraordinarias.

Las transacciones cotidianas, son las realizadas diariamente por la entidad, tales como sus ventas, compras, pagos y recibos de efectivo, etc., éstas generalmente son numerosas, recurrentes y requieren de un mínimo o ningún juicio para determinar el monto que se ha de registrar. Debido a estas características, el sistema de información establecido para registrar, procesar e informar sobre estas operaciones está automatizado y frecuentemente requiere muy poca o ninguna intervención manual.

Las transacciones extraordinarias se deben a su tamaño, naturaleza o frecuencia. Pueden ser relativamente pocas en número, difíciles de predecir, subjetivas y, en ocasiones, requieren de juicio para determinar su monto y el período contable en el que se han de registrar.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIA DE AUDITORÍA

1. Elementos

En este campo de trabajo la estrategia puede definirse como el procedimiento que establece la dirección de la auditoría vinculando el entendimiento del negocio con la concentración del trabajo del auditor.

Es un elemento fundamental en la prestación de un servicio porque va a delimitar el conocimiento del cliente en la primera parte de la auditoría y ella permitirá al auditor dar un valor agregado al servicio inicial contratado.

Es necesario considerar los asuntos clave del negocio y cómo se ven reflejados en la información financiera, para desarrollar un programa de trabajo que identifique los factores importantes a fin de que la auditoría alcance el éxito y provea otros servicios profesionales que se acuerden con el cliente.

Dentro del desarrollo de la auditoría lo primero es tomar en cuenta las perspectivas del cliente; es decir, hacia donde se dirige o quiere dirigirse, ya que de alguna manera pueden orientar el sentido de la auditoría. La comprensión del negocio del cliente, el ramo en el que éste funciona, sus objetivos y los riesgos de no lograrlos se conocen a través de promover una comunicación clara con la gerencia.

Entender la estrategia operativa de la gerencia es una clave importante para comprender el negocio. La estrategia de negocios se moldea según los problemas, retos, tendencias y visión futura de la industria y la entidad; y una combinación de estos puntos nos asiste a desarrollar el entendimiento necesario.

La estrategia de negocios es una parte integral de la administración de la empresa que impulsa las actividades de toda la organización hacia los objetivos que la entidad persigue. Las entidades manejan objetivos diferentes de una a otra y las afectan factores también diferentes que pueden limitar la posibilidad de alcanzar aquellos.

He aquí algunos ejemplos de los objetivos de las empresas:

- a) desarrollar, fabricar y mercadear con rapidez productos tecnológicamente innovadores que satisfagan las necesidades del cliente y logren resultados favorables de las operaciones,
- b) invertir los fondos en cartera de manera que provean un rendimiento,

- c) administrar eficientemente los programas gubernamentales, y
- d) ser el fabricante de más bajo precio de productos domésticos.

1.1 Conocimiento del cliente

En el desarrollo de la estrategia, lo primero es evaluar al cliente a través del conocimiento del mismo, identificando los riesgos que afronta el negocio, esto para poder realizar los objetivos que se le quiera dar a la auditoría.

Para entender el negocio de un cliente es necesario abarcar o considerar distintos aspectos como:

- a) los procesos claves de su negocio,
- b) los productos, mercados, clientes y alianzas del cliente,
- c) la estrategia de negocios del cliente, sus objetivos y sus riesgos, y
- d) las fuerzas externas que lo afectan.

El entendimiento del negocio se aplica para evaluar todos los hallazgos del trabajo de auditoría así como para asistir en el desarrollo de recomendaciones útiles que puedan ayudar al cliente a mejorar el desempeño de su empresa.

Desde un punto de vista independiente y desde la perspectiva del cliente debemos obtener un entendimiento sobre las actividades y los resultados actuales de su negocio, el ambiente en el que funciona, los objetivos corporativos (incluso la estrategia de la gerencia para lograrlos), la estructura de la organización (con sus diversos niveles de responsabilidad), y su posición competitiva dentro del mercado.

1.1.1 Riesgo del negocio

Una vez desarrollado el conocimiento del cliente es importante identificar si sus riesgos tienen posibilidad de afectar los estados financieros y, consecuentemente, tener implicaciones la auditoría. Las causas de tales riesgos pueden ser factores que afecten el ambiente de la empresa revisada en lo particular o a la economía en general.

Una entidad establece políticas y organiza sus actividades para aumentar las posibilidades de lograr sus objetivos; sin embargo, siempre existen algunos aspectos que representan una amenaza que impida su alcance.

Estas amenazas se conocen como riesgos de negocios, entre los cuales se pueden mencionar: lentitud en la innovación de productos, el pobre rendimiento sobre la inversión, programas mal financiados y el aumento de costos.

A mayor abundamiento podemos mencionar enunciativamente la siguiente agrupación:

a) Dentro del ambiente de negocios dichos riesgos pueden estar representados como:

- cambios importantes en los productos o negocios,
- pérdida del mercado para los productos existentes,
- incapacidad para crear innovaciones con rapidez,
- insuficiencia de capital de trabajo,
- ser objeto de una adquisición,
- reclamos cuantiosos ocasionados por litigios en proceso,
- incapacidad para obtener financiamiento a largo plazo, y
- incapacidad para administrar los cambios.

b) En la industria y economía en general:

- cambios tecnológicos rápidos,
- industria debilitada,
- industria sensible a las condiciones económicas,
- competencia intensa,
- industria en proceso de cambio vertiginoso, y
- ajustes de moneda extranjera.

Las discusiones con la gerencia nos facilitan que comprendamos su percepción de los riesgos que afronta y que se analicen éstos en el contexto más amplio de la industria y la economía. Se interpretan si los riesgos que afronta el negocio, los que tienen implicaciones significativas para la auditoría en cuanto a objetivos críticos de la misma para determinar el enfoque de los mismos ya que no todos los riesgos del cliente implican errores o irregularidades.

Una organización exitosa reconoce las amenazas que pueden obstaculizar el logro de sus objetivos y establece actividades de control para vigilar y mitigar los riesgos. Al desarrollar una estrategia de auditoría, procuramos obtener un entendimiento de dichas actividades de control.

El propósito de la auditoría es proveer una certeza razonable de que los estados financieros carecen de errores e irregularidades de importancia relativa, pues es sumamente difícil que se obtenga una evidencia convincente de auditoría que asegure que todas las partidas que componen los estados financieros estén correctas.

Usualmente existen alguna partidas que conllevan un riesgo mayor de que ocurran errores e irregularidades significativos e implican un juicio considerable o son difíciles de verificar.

El juicio sobre la designación de un objetivo crítico de auditoría frecuentemente depende de las circunstancias del entorno, tales como la naturaleza del negocio, su rentabilidad acostumbrada, los requisitos de revelación y otros asuntos que el auditor puede considerar.

Como parte de la estrategia de auditoría desarrollada por un despacho, el auditor que se designe es responsable de proveer a la dirección general del enfoque que la misma adopte con respecto a los objetivos críticos de la misma. Dicha estrategia aborda de manera general el enfoque hacia esos objetivos críticos de la misma, e incluye:

- a) la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos aplicables,
- b) el involucramiento de cierto personal de auditoría y especialistas con más experiencia.

Precisamente en las empresas en las que su gerencia procura supervisar y disminuir los riesgos que existan para el logro de los objetivos de las mismas el auditor debe establecer los objetivos críticos que se relacionen con la aceptación que sobre el particular acepte la entidad.

1.1.2 Emisión de Estados Financieros

Se pueden identificar los asuntos de emisión de informes financieros que hay necesidad de afrontar. Para la emisión de Estados Financieros puede que se consulte con especialistas o que se lleven a cabo investigaciones más detalladas, para lo cual se ha de considerar:

- a) las prácticas y políticas contables del cliente,
- b) los nuevos pronunciamientos contables,
- c) la presunción de negocio en marcha, y
- d) los cambios legales y reguladores que puedan afectar la emisión de informes financieros.

La estrategia de auditoría puede dirigirse al desempeño de revisiones oportunas o de revisiones retrospectivas y si se han de emitir o no informes sobre las mismas. Las revisiones oportunas pueden ser beneficiosas para el cliente debido a que éste puede solucionar los problemas de los que nos percatamos, antes de la emisión de la información o de los estados financieros.

Independientemente de que se realicen revisiones oportunas o retrospectivas, en circunstancias definidas, puede que el auditor tenga obligación de emitir reportes en caso de que la información que se presenta a una entidad reguladora específica tenga errores o irregularidades de importancia relativa, ocasionados por una desviación de los principios que la regulan.

Los estados financieros normalmente se preparan basados en la presunción de que la actividad del cliente continuará funcionando como negocio en marcha. Al desarrollar la estrategia de auditoría, se discute con la gerencia el financiamiento de la operación y se considera la continuidad de la empresa.

1.1.3 Aspectos Financieros

Existen ciertos indicadores financieros que nos ayudarán a entender mejor la actividad y situación del negocio, que pueden ser los siguientes:

- a) La situación actual del pasivo neto,
- b) Los préstamos tomados a plazo fijo que estén próximos a vencerse sin perspectivas realistas de renovarse,
- c) Índices financieros claves adversos,
- d) Graves pérdidas de operaciones,
- e) Atraso o suspensión de dividendos, y
- f) Dificultad para cumplir con los préstamos obtenidos.

1.2 Otros factores

Quando se desarrolla la estrategia de trabajo, también se consideran las necesidades de servicio al cliente y otros factores que pueden contribuir a la prestación efectiva del servicio de auditoría. Éstas incluyen: satisfacer las necesidades de servicio al cliente, establecer límites de comunicación efectivas, buenas relaciones de trabajo, planear medidas de acción para el mejoramiento continuo de nuestro servicio de auditoría, identificar otros asuntos que puedan necesitar atención, identificar a terceros que tengan relaciones significativas con el cliente, considerar el contacto directo con la junta directiva, atender los asuntos de administración de la práctica y la base de los acuerdos de facturación.

La estrategia de los trabajos de auditoría debe identificar las áreas en las que se pueda reducir el tiempo de revisión en comparación con los periodos anteriores o pueda modificarse su naturaleza u oportunidad.

Esto contribuye a evitar un trabajo innecesario que pueda resultar al repetir el trabajo de auditoría desempeñado anteriormente, sin considerar las nuevas circunstancias.

2 ¿Cómo comprender el Negocio del Cliente?

Es evidente que en la actualidad existen fuerzas externas que pueden afectar la toma de decisiones de las empresas en mayor o menor medida y que se verán afectadas por las amenazas y oportunidades que se afrontan debido a dichas fuerzas. Es importante comprender el impacto que éstas tienen sobre los negocios, las amenazas que presentan, las oportunidades que proveen y las decisiones resultantes que toma la gerencia.

2.1 Fuerzas Externas

Las fuerzas externas afectan a todos los negocios en diversos grados, dependiendo del tipo de industria, están: la competencia, la tecnología, la preferencia del consumidor, las leyes, la economía o un desastre natural.

2.2. Fuerzas Internas

Además de identificar y comprender las fuerzas externas, existen internamente componentes significativos que tienen su efecto en la organización y entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- a) Productos y Servicios. Se necesita un entendimiento claro de los tipos de productos y servicios que la entidad ofrece. Muchas entidades ofrecen una línea principal de productos, pero también puede que asimismo ofrezcan servicios o productos secundarios.
- b) Mercados. Es importante conocer si el tipo de mercado que una empresa ha seleccionado le presenta diferentes problemas a su gerencia, ya que puede suceder que dos entidades estén en la misma línea de negocios pero que enfoquen grupos totalmente diferentes de compradores.
- c) Clientes y vías de distribución. Al igual que el entendimiento de los mercados, se necesita un entendimiento de los clientes de las vías de distribución. Es posible que el cliente no sea el usuario destinado de un producto o servicio.
- d) Alianzas de colaboración. En el ambiente actual de negocios es común que se formen alianzas con otros negocios que produzcan artículos o servicios complementarios. Estas alianzas contribuyen a la expansión de los segmentos del mercado o las bases de ingresos de los negocios con una mínima inversión.

Estas alianzas conllevan riesgos al mismo tiempo que ofrecen oportunidades y para comprender el negocio, es necesaria la identificación de la alianza, conjuntamente con un entendimiento de las amenazas y el efecto que tienen sobre la entidad.

Al obtener información de las empresas sobre su estrategia de negocios, el auditor debe concentrar su atención en las áreas de mayor significación y las áreas de mayor riesgo de las que puedan derivarse errores e irregularidades sobresalientes en los estados financieros.

Como complemento a esta información se deben analizar los modelos, índices e informes financieros que enriquezcan el conocimiento y entendimiento de la empresa. Este acervo proveerá las bases para plantear la estrategia y plan de auditoría.

3. Procesos claves del Negocio del Cliente

Todas las organizaciones desintegran sus negocios en porciones que puedan administrarse, por ejemplo, los negocios pueden administrarse por funciones, es decir, el negocio se segrega en áreas funcionales tales como producción, embarques, contabilidad y compras.

Esta separación no facilita la creación de la organización en equipo, ya que cada departamento desempeña sus tareas sin reconocer de qué manera la actividad que éste desempeña afecta al resto del negocio. El departamento de compras puede dejar de considerar las implicaciones de sus acciones para el departamento de producción y viceversa.

Los negocios también funcionan en un ambiente orientado por procesos. Estos procesos son actividades relacionadas entre sí que trascienden los límites funcionales para la entrega de la producción.

Todas las actividades de una organización pueden identificarse dentro de un proceso específico basado en el tipo de actividad y el producto. Todos los procesos pueden desintegrarse en los subprocesos en que específicamente se deseen analizar.

Todas las entidades, independientemente de la industria a la que pertenezcan, tienen procesos exclusivos de negocios los cuales pueden discutirse en tres categorías:

- a) Administración estratégica. Las actividades relacionadas con la definición de los objetivos de la entidad y los medios generales para lograrlos,
- b) Negocio básico. Las actividades directamente relacionadas con los productos y servicios básicos de la entidad,

c) Respaldo. Las actividades que respaldan los otros procesos.

3.1 Procesos del Negocio

Con respecto a cada proceso significativo de negocios, obtenemos de la gerencia los objetivos del proceso, los riesgos y las opiniones de la misma sobre lo que el negocio ha de hacer para lograr los objetivos, a estos conocimientos le añadimos el entendimiento de las actividades de control establecidas para vigilar y mitigar los riesgos.

Los objetivos del proceso representan el resultado específico que se ha de lograr con cada proceso. Estos son subconjuntos de los objetivos estratégicos de la organización y reflejan la contribución proyectada del proceso a toda la empresa.

En cada proceso, existen actividades que han de desempeñarse correctamente para tener éxito. Estas actividades de nivel mínimo se conocen como los factores críticos del éxito. Es probable que en el caso de organizaciones similares, los factores críticos del éxito sean similares. Mediante el análisis de los factores críticos del éxito, pueden hacerse comparaciones de organizaciones similares e identificarse recomendaciones para mejorar el desempeño.

Existen riesgos de negocios inherentes en todos los procesos, los cuales representan una amenaza para el logro de los objetivos de los procesos.

La gerencia encargada de cada proceso ha de comprender cuáles son los riesgos para que de esta manera pueda prepararse para analizar, detectar y mitigar los riesgos, siempre que sea posible.

Hasta el punto que no sea actualmente obvio, identificamos, conjuntamente con la gerencia, las clases significativas de transacciones generadas o afectadas por el proceso. Es importante obtener y aplicar los conocimientos sobre los procesos de negocios desde el nivel más alto hacia abajo de los estados financieros en vez de viceversa, los estados financieros reflejan los resultados de los procesos del negocio.

Se aplica al entendimiento de las fuerzas externas que afectan al cliente, sus productos, mercados, clientes, su estrategia de negocios, riesgos de negocios y sus procesos claves de negocios a través del trabajo:

- a) para desarrollar la estrategia de auditoría y un plan de auditoría,
- b) para desarrollar las recomendaciones para mejorar el desempeño,
- c) para aplicar los conocimientos para evaluar todos los hallazgos subsecuentes de auditoría y toda la evidencia de auditoría.

CAPÍTULO III

I. FUNDAMENTACIÓN

1. Elementos

Una vez definido el significado de control interno en el capítulo I, únicamente como una visión general de lo que representa para la Auditoría misma, el auditor debe de comprender perfectamente su significado.

Para entender a fondo lo que es el control interno dentro de una organización se pueden mencionar algunos objetivos como lo son: la salvaguarda de los activos, la confiabilidad de los registros financieros, las transacciones y las limitaciones inherentes que trae consigo; conociéndose como control contable, que son todos aquellos procedimientos destinados a garantizar la confiabilidad de los datos contables y la salvaguarda de los activos.

Esto indica que el alcance del control interno va más allá de un simple instrumento dedicado a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable; constituye una ayuda indispensable para una eficiente administración.

Algunas entidades lo llevan tan lejos que incluyen en él todos los procedimientos y prácticas tendientes a incrementar la eficiencia de las operaciones.

El control interno está integrado por tres elementos:

- a) Ambiente de Control.
- b) Sistema Contable.
- c) Procedimientos de Control.

1.1 Ambiente de Control

Se puede definir como el conjunto de factores que produce un efecto en la eficacia de los procedimientos y técnicas de cualquier control contable de una empresa; cabe mencionar que este ambiente incluye actitudes, capacidades, acciones del personal de una empresa, estructura, así como influencias externas.

Este conjunto de factores se ven influenciados por el compromiso de la Administración, así como la forma de pensar de ésta, impregnando un toque característico a cada hecho. Existen ciertos factores que afectan el ambiente de control, como se había hablado principalmente es la actitud que toma la Administración hacia los controles internos ya establecidos; un **primer factor** es la estructura de la organización, dentro de este factor el auditor debe conocer organigramas, funciones, responsabilidades, características de altos directivos; teniendo así la oportunidad de detectar alguna duplicidad de funciones, ausencia de delegación y posibles cuellos de botella.

Desempeño del Consejo de Administración, es el **segundo factor** del ambiente de control que es el encargado de la toma de decisiones y la política de operaciones encaminada a la consecución de los objetivos; y que su función es la toma de decisiones que se ratifica en la Asamblea de Accionistas Ordinaria o Extraordinaria y que es apoyada por un Comisario designado para evaluar dichas decisiones.

El **tercer factor** es la delegación de autoridad, el compartir la responsabilidad y el control administrativo para el cumplimiento de políticas y procedimientos; se entiende que se adquiere más responsabilidad entre mayor autoridad se tenga, de tal manera que el auditor tendrá que conocer al cien por ciento quiénes son los responsables directos de las actividades a revisar o la autoridad competente con quien se tendrá que examinar la toma de decisiones derivada de la auditoría, por tanto un análisis completo de las responsabilidades que se tengan dará un parámetro para saber si los puestos cumplen con las políticas y están en línea con los procedimientos adoptados.

Un punto clave dentro de este factor es la función del Departamento de Auditoría Interna, porque éste tiene como una de sus principales funciones el dar seguimiento al cumplimiento de Control Interno. En medianas y pequeñas empresas es difícil encontrar un departamento de auditoría interna, por consiguiente es necesario saber quiénes son las personas idóneas que nos puedan ayudar al respecto, agudizando los sentidos para detectar cualquier irregularidad en el control y que será base para nuestro trabajo, si la organización cuenta con dicho departamento es necesario apoyarse para disminuir y eficientar tiempos a la vez.

El cuarto y **último factor** del ambiente puede ser las influencias que afectarán las operaciones; una de ellas los factores externos como afectaciones macroeconómicas, llámese inflación, impuestos, fluctuaciones cambiarias, etc. La otra influencia puede afectar desde el interior mismo de la empresa, es decir, las prácticas, costumbres y tendencias sobre las operaciones mismas, este tipo de influencia ocasiona que no se tenga consistencia en los registros y la razonabilidad de los números que se presentan.

1.2 Sistema Contable

Son todos aquellos métodos establecidos para poder registrar, diferenciar, analizar y realizar la información cuantitativa de todas las operaciones que se llevan a cabo en una entidad.

Estos métodos son de suma importancia debido a que de ellos emana la utilidad y confiabilidad de la información que se está produciendo de manera constante dentro de la entidad.

Es importante mencionar que para que la información sea útil y confiable se deben considerar los siguientes aspectos:

a) Que los métodos y registros sean identificados por transacciones reales que estén apegadas a los criterios establecidos por la administración de la compañía.

b) Que las transacciones sean lo suficientemente descriptivas, a tal grado que se les pueda clasificar de la manera más adecuada y que se encuentren en el período en que se realiza y siempre correspondiendo al giro o rubro de la empresa.

c) Que las operaciones estén expresadas en unidades monetarias en la medida que se pueda conocer su valor y cuantía.

d) Que las transacciones sean presentadas y reveladas en los estados financieros para una fácil lectura y comprensión de los mismos.

1.3 Procedimientos de Control

En una auditoría es necesario determinar la consistencia y uniformidad con que la entidad se apega a sus políticas y procedimientos para concluir si el control interno es suficiente y está operando adecuadamente.

Pueden existir procedimientos de control que estén encaminados a evitar errores, así como procedimientos dirigidos a la detección de los errores o desviaciones a consecuencia del desarrollo de las operaciones y que no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los objetivos que se logran con los procedimientos de control son los siguientes:

a) Por principio de cuenta debemos considerar la magnitud o el tamaño de la entidad que se está auditando, su organización, así como las características propias de la industria en que se maneja, conociendo los problemas específicos y legislaciones aplicables a ésta, de tal modo que se conozca la naturaleza de los registros contables y las técnicas de control.

Con esto podemos determinar el grado de influencia que tiene la alta dirección sobre la empresa, en determinadas ocasiones podemos encontrar que la rigidez de los controles está determinada por la estructura o dimensión de la entidad.

b) Es responsabilidad de la administración de la entidad mantener y seguir la estructura de control, determinando si éste opera correctamente o se realizan modificaciones a las circunstancias existentes para obtener una seguridad razonable de que los resultados esperados sean de acuerdo a los objetivos planteados.

Es importante considerar los errores de comunicación, entendimiento, descuido o simplemente distracción de las personas para que se omitan los procedimientos y políticas emitidos por la administración.

c) Evaluación preliminar, dentro de esta etapa el auditor deberá considerar el riesgo que implica la aceptación y continuidad del cliente, con esto es responsable de comprender el ambiente de control para detectar errores potenciales.

Se deberá verificar el nivel de comprensión que se tiene del control de la administración y así evaluar la estructura de control que se tiene y concluir en un juicio propio que le permita obtener confianza sobre lo que revisará posteriormente.

d) Se debe de reunir la información necesaria para poder emitir una opinión con respecto al control interno, es por eso la importancia de recabar todas las pruebas de cumplimiento convenientes.

Las pruebas de cumplimiento están hechas para soportar la evaluación de los procedimientos de control, al obtener estas pruebas se puede tener un margen de error previamente establecido y así llegar a la conclusión de la eficacia del control.

El conjunto de estas pruebas determinará el juicio que el auditor tendrá sobre esa empresa.

e) Es cierto que la administración de la compañía espera que el auditor informe sobre las debilidades o desviaciones de control interno que tiene la compañía. Es por eso que el informe que se emite debe contener claramente los puntos más importantes y que ameriten ser informados a la alta dirección de la empresa.

Esta decisión no obliga al auditor a encontrar errores o irregularidades que se tengan que informar pero sí debe estar al tanto de ellas.

Al momento de emitir un informe con respecto al control interno se deben proporcionar sugerencias al respecto, pero debe mencionarse también que el objetivo de una auditoría es expresar una opinión sobre los estados financieros y no asegurar el funcionamiento del control interno

Una vez mencionados los elementos del control interno es conveniente hacer una diferencia entre el control interno que al auditor interesa y el que le interesa a la administración.

La administración está interesada en mantener fuertes controles internos sobre sus operaciones de producción y ventas, así como sus funciones contables y financieras. El auditor está interesado en los controles internos de naturaleza financiera -aquellos que tienen consecuencias directas sobre el grado de confianza que se pueda depositar en los registros contables y en los estados financieros-, y que tengan una verdadera modificación de los mismos.

Es evidente que el auditor tiene como responsabilidad el seguir las normas de auditoría, mismas que incluyen el "adecuado estudio y evaluación del sistema de control interno existente". Esto no implica que el auditor evaluará todos los controles tanto financieros como administrativos.

En resumen, la auditoría incluye la revisión de los controles internos de naturaleza contable financiera, pero la revisión de los controles no financieros (puramente administrativos), no cae dentro de las responsabilidades de un auditor, cuyo objetivo es, el de expresar una opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros.

Al pasar los años se ha visto la importancia de un buen control interno porque las sociedades están tendiendo a una evolución, poco a poco se han abarcado distintos mercados tanto nacionales como extranjeros, por lo cual las operaciones de una empresa se vuelven más numerosas y complejas. De la misma manera las empresas medianas están trazando sus objetivos en un desarrollo que les permita incluirse en la esfera de las grandes empresas, por lo que es necesario que estas empresas medianas o pequeñas tengan que depender de instrumentos de control interno como una guía de negocios para la toma de decisiones.

2. Ciclos de Control Interno

Para que el auditor conozca a conciencia la empresa en turno, siempre es necesario que realice un estudio del control interno, el cual puede ser dividido en diferentes ciclos: ingresos, compras, producción, nóminas y tesorería.

A continuación se mencionarán cada uno de ellos, teniendo en consideración que este estudio de los ciclos estará basado en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Al hablar de ciclos de control interno nos vamos a referir principalmente a todas aquellas áreas de actividades de negocios de una entidad para identificar tres puntos esenciales:

- a) áreas principales de actividad,
- b) principales transacciones dentro de la misma actividad, y
- c) las funciones asociadas con cada transacción.

Cada ciclo nos permite el rastreo de todas las transacciones desde su inicio hasta sus últimos efectos sobre los estados financieros; los ciclos son utilizados por la administración para el diseño de su sistema de control interno y por el auditor externo al evaluar los controles.

La identificación de las áreas importantes dentro de la actividad del negocio puede ser amplia o estrecha, a tal grado que cada compañía puede clasificar las funciones en diferente ciclo, de acuerdo a su importancia o su repetición.

2.1 Ciclo de Ingresos

El ciclo de ingresos de una entidad consiste en todas aquellas actividades que se relacionan con el intercambio de bienes y servicios con sus clientes y la cobranza del ingreso en efectivo. Estos ingresos pueden ser representativos de acuerdo al giro de la entidad, es decir, para las empresas comerciales sus transacciones se ven representadas por venta, descuentos sobre ventas, cuentas incobrables, y entradas de efectivo.

En una compañía después de la inversión en sus activos fijos y en su inventario, las cuentas por cobrar representan su mayor activo, la gerencia tiene un interés prioritario en la administración de las cuentas por cobrar para pronosticar y acelerar el ingreso de efectivo de las ventas. Es importante tratar de analizar el entorno de control interno, esto es posible a través de un plan de organización que señale líneas de mando y responsabilidades bien definidas, un buen entorno requiere de personal competente y de confianza, vigilancia de controles establecidos, presupuesto de ventas y efectivo.

Una administración eficaz del ciclo de ingresos comprende cinco funciones las cuales se pueden dividir de la siguiente manera: las relaciones con los clientes, crédito, facturación, cobranza y financiamiento. Con el propósito de identificar las posibles áreas de mejoramiento es necesario identificar las áreas críticas en las cuales se establezcan los controles necesarios para identificar problemas y oportunidades. Para conocer o identificar lo anterior, es necesario compilar todos aquellos datos para una posible cuantificación de los costos de oportunidad los cuales incluyen:

- Políticas de crédito.
- Procedimientos de cobro.
- Descripción de puestos.
- Evaluaciones del rendimiento.
- Análisis de la antigüedad de cuentas.
- Descuentos.
- Devoluciones.
- Quejas de clientes.
- Satisfacción de clientes.

2.1.1 Objetivos del Ciclo de Ingresos

Existen diferentes objetivos del ciclo, que se pueden dividir en los siguientes:

- las transacciones del ciclo son debidamente autorizadas,
- las transacciones del ciclo son debidamente registradas,
- las transacciones del ciclo son debidamente evaluadas y
- las transacciones del ciclo son debidamente salvaguardadas.

2.1.1.1 Objetivos de Autorización

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse por parte de la administración y además se debe asegurar que éstos se están cumpliendo y pueden ser los siguientes:

- a) Todos los clientes deben de autorizarse de conformidad con políticas ya establecidas por la administración, además se debe especificar por cada cliente su situación financiera, su historial y las posibles restricciones legales que pudiera llegar a tener; es muy conveniente que se verifique periódicamente a los clientes por una persona independiente a este ciclo.
- b) Los precios y condiciones de venta deben autorizarse de acuerdo con las políticas previamente establecidas por la compañía, para esto deben estar por escrito los precios de venta, así como las condiciones para los descuentos.

Es muy importante que se tenga presente la revisión de los clientes para evitar pedidos de entidades morosas que propina la existencia de cuentas incobrables.

c) Es necesario que existan por escrito todos los procedimientos a través de manuales de políticas, entrenamiento al personal y supervisión para lograr un máximo entendimiento de estos procedimientos. Si se logra este entendimiento se evitará que se lleguen a nulificar las técnicas de control interno previamente establecidas.

2.1.1.2 Objetivos de Registro

Estos objetivos están encaminados al correcto procesamiento, clasificación y registro de las operaciones ocurridas en la empresa.

a) Exclusivamente se deben de aprobar los pedidos de clientes que se hayan ajustado a las políticas de la entidad, se puede lograr mediante procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar pedidos de clientes, junto con esto revisar el historial para cerciorarse del saldo con el que cuenta.

b) Cada uno de los pedidos debe de enviarse de manera oportuna y al destino correcto, el personal que esté a cargo de este departamento debe ser independiente al que haga las órdenes de envío y siempre estar atento que el pedido sea correcto.

c) Específicamente los embarques (envíos) deben generar facturación, para que este objetivo se logre debe existir comunicación simultánea entre el departamento de embarque y el de facturación, independientemente que mensualmente existan conciliaciones entre los embarques y la facturación evitando así embarques no facturados ni facturas sin embarque.

d) El tener un control del efectivo periódicamente desde su recepción hasta su depósito permitirá a la Administración de la compañía tener bien identificados sus ingresos, en ocasiones es conveniente hacer cortes de caja para tener la certeza de que los ingresos cobrados en efectivo se encuentren como parte de los ingresos de la compañía.

e) Se debe tener especial cuidado en el registro de los ingresos, costo de ventas, gastos de venta y en las cuentas particulares de los clientes, aplicándose los datos correctos a cada uno de éstos. El tener un catálogo de cuentas ayudará a disminuir los posibles errores en la clasificación y distribución de los asientos contables.

2.1.1.3 Objetivos de Evaluación

Los objetivos de evaluación implican que todos los controles relativos a la evaluación de saldos se hagan de forma periódica y verificar la integridad de las mismas, en ocasiones cuando el cliente es muy importante se pueden hacer conciliaciones con ellos, así como arqueos de caja y la cartera de los clientes.

2.1.1.4 Objetivos de Salvaguarda

Estos objetivos están encaminados a restringir el acceso a los activos, registros y formas importantes. El acceso al efectivo debe ser conforme a los controles establecidos por la gerencia, éstos pueden ser servicios de terceros, seguros y fianzas del efectivo y no depositar cobranza en las cuentas de caja chica.

2.1.1.5 Función de Crédito

Una política de crédito normalmente debe establecer términos y estándares que deben cumplirse, es necesario evaluar distintas características en las políticas establecidas por la compañía, tales como la solidez financiera, es decir, su fortaleza para respaldar el crédito, las limitaciones legales y gubernamentales para otorgarlo, también necesariamente ver las características y condiciones de la industria, la competencia, las distintas clases de clientes a los cuales se les va otorgar el crédito, las tendencias económicas que hoy en día es un punto crítico para establecer esta clase de políticas, y también las condiciones geográficas.

Una vez establecidas las políticas, se deben aplicar a ciertos procedimientos para la evaluación de clientes potenciales, dicha evaluación la realizan terceras personas como por ejemplo, las instituciones financieras. La obtención de una información cualitativa y cuantitativa sobre los clientes, se puede utilizar para tomar decisiones sobre el crédito.

Dicha información es indispensable para llevar a cabo la evaluación del crédito y su historial de pago, liquidez a corto plazo, estructura de capital, su potencial de crecimiento, su habilidad de proporcionar nuevos clientes por segmentos de mercado y las garantías que puedan otorgar.

2.2 Ciclo de Compras

Dentro de los ciclos del control interno se encuentran las compras, mismas que pueden comprender la adquisición de bienes, mercancías y servicios, y su pago, así como su clasificación e información de lo comprado. Las compras pueden ser de inventarios, activos fijos, servicios externos, así como el suministro de éstos.

Es importante mencionar que se debe cuidar el registro de las cuentas por pagar o el pasivo correspondiente en la adquisición de los bienes.

Existen diferentes funciones de este ciclo como podrían ser: la selección de proveedores, las solicitudes de compra, recepción de la mercancía, revisión de la calidad de las compras, los registros contables y la salida de efectivo.

Se considera determinante para crear un buen control interno tanto la integridad como la capacidad del personal involucrado en las transacciones de compras y desembolsos de efectivo. Personal capacitado y digno de confianza se consideran igualmente importantes en la formulación de los documentos y en el pago de compras, así como en la elaboración y pago de la nómina.

Muchas compañías elaboran presupuestos de efectivo e inversiones en bienes de capital. Las expectativas de los presupuestos se deberán comparar periódicamente con los resultados reales. Dentro de las buenas prácticas de control interno se incluyen afianzar a las personas autorizadas para firmar cheques, a los encargados de los fondos de caja chica y a los empleados responsables del almacén.

Las transacciones de compras y salidas de efectivo involucran la adquisición de bienes y servicios de terceros y el posterior pago de los pasivos que se han generado. Este ciclo afecta más a los estados financieros que cualquier otro ciclo dentro del control interno. En el balance general, afectan directamente a cuentas de activo fijo y de activos intangibles, y en menor medida a las cuentas de circulante.

El auditor tiene la responsabilidad de evaluar el riesgo que representan todas estas actividades y su posible impacto en los estados financieros, más aún, cuando el auditor considera que en este estudio del control interno se deberá basar para emitir su opinión.

Entre los documentos más comunes del ciclo se pueden encontrar los siguientes:

a) Solicitud de compra: es aquel documento que realiza un miembro de la compañía para adquirir bienes.

b) Orden de compra: es la propuesta que se le hace a otra empresa para la adquisición de bienes.

c) Documento de recepción de mercancía: informe que se realiza cuando se reciben artículos, en donde se especifica la cantidad y la clase de los mismos.

d) Factura del proveedor: este formato incluye la mercancía enviada, cantidad y términos de pago.

e) Solicitud de cheque: en este documento se señala el nombre del proveedor, cantidad a pagar y sirve para registrar el pasivo.

2.2.1 Objetivos del Ciclo de Compras

Existen diferentes objetivos del ciclo, que se pueden dividir en los siguientes:

- que las transacciones del ciclo son debidamente autorizadas,
- que las transacciones del ciclo son debidamente registradas,
- que las transacciones del ciclo son debidamente evaluadas y
- que las transacciones del ciclo son debidamente salvaguardadas.

2.2.1.1. Objetivos de Autorización

Se refiere a aquellos controles que se establecen para asegurarse de que se están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración, siendo los siguientes:

a) Sólo deben autorizarse proveedores que estén conforme a las políticas de la empresa, considerando su capacidad, disponibilidad y precios competitivos.

b) El precio y las condiciones de compra deben autorizarse conforme a lo establecido en las políticas implantadas por la administración, como el tipo de mercancías, la cantidad a comprar y el precio que se pacte.

c) Las distribuciones de cuentas y ajustes deben autorizarse de acuerdo con políticas, como son las devoluciones de mercancías, notas de cargo y crédito, renegociación de precios, así como cualquier reclasificación contable.

d) Pagos de bienes acorde con las políticas, para esto el uso de firmas mancomunadas es óptimo, separar las funciones de preparación y firma de cheques, política para evitar los cheques al portador o en blanco y la utilización de cuentas bancarias de uso específico, son la mejor manera de lograr este objetivo.

e) Deben existir procedimientos del proceso del ciclo de compras; esto se logrará al tener por escrito el manual de políticas y procedimientos.

2.2.1.2 Objetivos de Registro

Estos objetivos están encaminados para asegurar el correcto registro, clasificación e informe de las operaciones, para tal efecto se debe observar los siguientes criterios:

a) Sólo pueden aprobarse aquellas órdenes de compra por mercancías o servicios a los diferentes proveedores siempre y cuando estén conforme a las políticas previamente establecidas por la administración de la entidad, para tal efecto se pueden utilizar formas prenumeradas que vengan firmadas por alguien autorizado.

b) La compañía sólo debe de aceptar las mercancías que se hayan solicitado, lo que se puede lograr teniendo un lugar específico para su recepción, en donde se compare las mercancías recibidas contra la orden de compra.

En este sentido se tiene que informar de una manera oportuna todas aquellas recepciones de mercancías que se hayan tenido durante el periodo correspondiente, si no se logra este aspecto, es muy probable que se tenga incorrecto el importe de los inventarios.

c) Los importes que se les pague a los proveedores deben ser los correctos y por el monto exacto, y no sólo eso sino que además se registre el pasivo contable considerando el periodo a que corresponde. Es importante que se cancele toda aquella información original donde se tenga el control de los pagos pendientes con el objeto de prevenir pagos duplicados.

Se tiene que cuidar que los pagos, ajustes o reclasificaciones sean asignados al proveedor o acreedor adecuado, y en conformidad con las políticas establecidas por la administración. Es necesario que se tenga el suficiente cuidado en este aspecto porque es posible que en los estados financieros no se presente adecuadamente el rubro de cuentas por pagar.

d) El aspecto fiscal se encuentra inmerso en este objetivo, se encuentra relacionado porque de aquí nace la base para impuestos de las compras o egresos. Es importante que se tengan plenamente identificadas, ya que de aquí derivará su deducibilidad, así como la capitalización de las erogaciones realizadas.

2.2.1.3 Objetivos de Evaluación

Se tienen que revisar periódicamente los registros de las cuentas por pagar y todas aquellas operaciones relacionadas con éstas. La compañía debe tener por escrito políticas y gráficas de organización en donde se establezca cómo y quién debe de ejecutar esta revisión conciliando los saldos y movimientos registrados y la documentación que se tiene como soporte de esto.

Por otro lado, la compañía puede realizar confirmaciones periódicas de saldos con los acreedores correspondientes, principalmente cuando se tengan pasivos en moneda extranjera y el tipo de cambio vigente.

2.2.1.4 Objetivos de salvaguarda

Todos los aspectos relacionados con los registros de compras, recepción y los pagos deben de estar conforme a las políticas que tiene establecidas la entidad. De la misma manera los formatos, lugares y procedimientos tienen que estar conforme a estas políticas.

Es evidente que una caja fuerte puede ayudar, pero quizá no es la mejor manera de tener la custodia o salvaguarda; las formas numeradas y la segregación de responsabilidades pueden ayudar mucho más a un adecuado cuidado, y principalmente la restricción al acceso a diferentes operaciones para sólo aquellas personas que estén autorizadas por la administración de la empresa.

2.3 Ciclo de Producción

El ciclo de producción tiene una actividad primordial como lo es la obtención de un artículo terminado mediante la utilización de ciertos recursos tales como lo son: la materia prima, la mano de obra y otros gastos indirectos.

Dentro de este ciclo se pueden encontrar ciertas funciones típicas como lo es la contabilidad de costos y de los inmuebles, y la administración de inventarios. Además se realizan diferentes asientos contables tradicionales como la transferencia de inventarios (materia prima a proceso y a producto terminado), aplicación de la mano de obra, gastos de fabricación, el cargo de la depreciación y amortización, cambios en el valor en libros de los inventarios, etc.

Las principales formas o documentos que se utilizan para el control de la producción pueden ser: órdenes de producción, requisición de materiales, informe de producción, etc.

2.3.1 Objetivos del Ciclo de Producción

Existen diferentes objetivos del ciclo, que se pueden dividir en los siguientes:

- las transacciones del ciclo son debidamente autorizadas,
- las transacciones del ciclo son debidamente registradas,
- las transacciones del ciclo son debidamente evaluadas y
- las transacciones del ciclo son debidamente salvaguardadas.

2.3.1.1. Objetivos de Autorización

Estos objetivos se dirigen principalmente a que los controles que se han dispuesto por la administración de la compañía se estén cumpliendo. Estos objetivos se mencionarán a continuación:

a) Cualquier plan de producción debe ser autorizado de acuerdo con las políticas previamente establecidas, así como pronósticos de ventas, requisitos del servicio a los clientes, capacidad de la producción de la planta, la calidad del producto y la rotación del inventario (con el propósito de no tener un costo excesivo de almacenamiento, así como para evitar obsolescencia).

b) El método de valuación de inventarios y el sistema de costos debe ser conocido por todos los involucrados y debe establecerse de acuerdo con las políticas de la compañía. Para tal efecto se tiene que establecer anticipadamente cómo se determinará el costo de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación, evitando así que los costos sean irreales.

c) Los métodos de valuación de inmuebles y los períodos de depreciación y amortización deben estar conforme a las políticas de la compañía, estas políticas deben especificar los métodos de la depreciación, las vidas útiles y la aplicación de los gastos de las primas de seguros.

d) Los posibles ajustes a los inventarios deben tener el visto bueno de la persona que se encuentre autorizada para tal efecto. Las causas de estos ajustes pueden ser las revaluaciones de activo fijo, ajuste a inventario en libros por inventario físico y posibles obsolescencias.

Es evidente que las políticas deben estar por escrito y los criterios deben ser lo suficientemente claros para determinar estos ajustes, además de una revisión del almacén en donde se expliquen y aprueben las diferencias en los inventarios, es importante tener muy en cuenta esto porque se pueden hacer ajustes para ocultar faltantes en el inventario.

2.3.1.2 Objetivos de Registro

Estos objetivos tratan de los controles que se establecen para asegurarse del correcto registro y clasificación del ciclo de producción, y se pueden mencionar los siguientes:

a) La compañía debe tener manuales de políticas y procedimientos, rutinas de entrenamiento y supervisión, y se deben tener con el propósito de que no se menoscabe el Control Interno.

b) Sólo pueden autorizarse aquellas solicitudes para usar recursos cuando se apeguen a las políticas de la compañía tanto de consumo como de control, por esto ciertas clases de recursos deben ser autorizados por puestos de alto nivel jerárquico. De la misma manera los límites de autorización para la venta de cierta clase de productos y otras disposiciones como activo fijo.

Cuando existe la posibilidad de que se tengan que autorizar documentos a nombre de la empresa lo tienen que hacer las personas autorizadas para ello, para evitar transacciones que no estén conforme a las políticas de la empresa.

c) Todos los recursos utilizados en la producción, así como la producción terminada deberán ser registrados en el período que les corresponde y de manera oportuna; la verificación del material que entra y sale del almacén puede ayudar a que se tenga el control necesario, junto con los inventarios físicos periódicos.

Es importante que no se olvide que los materiales, mano de obra y gastos indirectos utilizados en la producción, así como la depreciación y amortización estén bien identificadas en el período que les corresponde, un buen control sería el análisis de variaciones entre el mes corriente y el mes anterior inclusive contra el mismo mes pero del año anterior.

d) Cada vez que se va a vender un bien inmueble es necesario que se tenga bien identificado el valor en libros para poder determinar correctamente el costo de las operaciones relativas a ventas, retiros o bajas de activo fijo.

Un control extra puede ser el inventario físico de los activos fijos, quizá no se haga con la misma frecuencia que el inventario de materia prima o producto terminado, pero sí se recomienda que se tenga un adecuado conocimiento de las existencias de éste.

e) Los asientos contables que se generan por la producción deben integrar todas las operaciones derivadas de este ciclo, sin faltar alguna ya que si se diera el caso se pueden presentar estados financieros erróneos o incorrectos.

2.3.1.3 Objetivos de Evaluación

Los saldos del ciclo de producción deben revisarse periódicamente para estar seguros de que no se están haciendo movimientos que no vayan conforme a las políticas de la empresa, que no correspondan al periodo o que simplemente no sean derivados de las actividades de la producción.

Cuando existen manuales de políticas y procedimientos es más fácil poder manejar y controlar la producción, inclusive, si se requiere, se pueden hacer conciliaciones de saldos y movimientos con terceros, o pedir documentación de soporte de alguna actividad para cerciorarse de que en realidad sí esté bien integrado el saldo correspondiente.

2.3.1.4 Objetivos de Salvaguarda

Estos objetivos involucran los controles que implementa la administración para el acceso a los activos, lugares de proceso o procedimientos de la producción, es muy claro que cada compañía tendrá sus propias restricciones para el acceso al inventario o a otras propiedades.

Es importante que la compañía cuente con seguros o fianzas que le permitan realizar algún reclamo por cualquier situación fuera del alcance de la administración. No sólo se trata de restringir el acceso a los bienes, sino también a los registros contables ya que de éstos depende la veracidad de las cifras que se presentan en los estados financieros.

2.4 Ciclo de Nóminas

Dentro de este ciclo se pueden mencionar diferentes funciones que son comunes en cualquier empresa, como lo es la contratación y pago de mano de obra, así como la clasificación, resumen e información de la utilización de la misma.

Las funciones típicas de este ciclo son las siguientes: reclutamiento, selección y contratación de personal; registro e información de la nómina y la promoción y evaluación del personal.

Debido a que existe un desfazamiento entre el tiempo en que se presta el servicio y cuando se paga, también se tiene que considerar la cuenta por pagar y los posibles pasivos acumulados.

Entre los asientos más comunes se pueden encontrar el pago de nómina y los anticipos de sueldos.

Derivado de las funciones de este ciclo se pueden encontrar las formas y documentos siguientes: solicitud de empleo, contratos de trabajo, informes de tiempo, recibos de pago y cheques.

2.4.1 Objetivos del Ciclo de Nóminas

Existen diferentes objetivos del ciclo, que se pueden dividir en los siguientes:

- las transacciones del ciclo son debidamente autorizadas,
- las transacciones del ciclo son debidamente registradas,
- las transacciones del ciclo son debidamente evaluadas y
- las transacciones del ciclo son debidamente salvaguardadas.

2.4.1.1. Objetivos de Autorización

Estos objetivos se enfocan a todos aquellos controles que deben establecerse para que se pueda asegurar que se están cumpliendo los objetivos establecidos por la administración de la compañía, estos objetivos se mencionan a continuación.

a) Todo el personal que labora en la compañía debe estar contratado bajo las políticas previamente establecidas por la administración. Dentro de estas políticas se pueden establecer los niveles planteados, experiencia y habilidades requeridos para los diferentes puestos, el nivel educativo y el sueldo, así como las prestaciones.

Es evidente que tienen que estar establecidos por escrito para evitar cualquier tipo de conflicto de intereses, huelgas, empleados sin un nivel profesional adecuado o simplemente que existan puestos excesivos o insuficientes.

b) Cualquier retribución y deducción siempre debe ser autorizada por personal que tenga la suficiente autoridad para tal efecto. Es necesario que se tenga establecido las fechas y la frecuencia con la que se pagarán los sueldos o los posibles tiempos extras y su retribución.

Un aspecto que la compañía no debe dejar de lado es realizar una revisión periódica de los contratos colectivos e individuales para otorgar una retribución justa y de acuerdo con las actividades o responsabilidades que tenga cada puesto.

c) Todo ajuste que se lleve a cabo debe estar conforme a las políticas de la administración de la compañía.

d) Los procedimientos relativos a las nóminas deben estar siempre por escrito en manuales de políticas y procedimientos, además el personal tiene que ser entrenado y supervisado constantemente para que nunca se deje de lado todo lo establecido por la compañía.

2.4.1.2 Objetivos de Registro

Cada vez que se tenga que autorizar el pago de una mano de obra se debe tener cuidado con la autorización, es decir, que exclusivamente se autorice aquella mano de obra que se encuentre apegada a las políticas de la compañía.

a) La mano de obra que sea utilizada debe estar conforme a las políticas previamente establecidas por la compañía. Un elemento que puede ayudar a este objetivo puede ser el análisis de variaciones por las horas laboradas tanto por obra como por proyecto, otra forma es comparándolas contra años o meses anteriores.

b) Toda la mano de obra se tiene que informar de manera oportuna y en tiempo, es decir, que no pase el tiempo correspondiente al pago del periodo, se puede basar en informes de tiempo o asistencia, además si se tiene una política de control de tiempo por cada trabajador en cada uno de los departamentos será más fácil dicho control.

Es importante que se tenga un control adecuado de la mano de obra para que no existan pagos en exceso o que se dejen de pagar de manera oportuna.

c) En las nóminas el monto de los adeudos se tiene que calcular con exactitud y el registro debe ser el correcto dentro del periodo contable.

Existen diferentes aspectos a cuidar en este objetivo ya que aquí se incluye como ingresos los salarios, comisiones, horas extras, vacaciones o premios, dentro de las deducciones se pueden mencionar impuestos, préstamos o pensiones.

d) Todos los pasivos en que se incurran y los posibles ajustes deben estar clasificados en las cuentas que le corresponde a cada trabajador, esto conlleva a que la base de los impuestos derivada de la información de las nóminas se encuentre correctamente registrada en el periodo que les corresponda.

2.4.1.3 Objetivos de Evaluación

Es importante que se realicen revisiones periódicas de todos los registros y transacciones relativas, para este efecto los manuales de procedimientos y políticas y las gráficas de organización serán de ayuda para conocer a fondo cómo debe ejecutarse la verificación y la evaluación de estas operaciones.

Estos controles también serán de utilidad principalmente para el momento de presentar la información, que ésta sea correcta y no se tenga una idea errónea de la compañía.

2.4.1.4 Objetivos de Salvaguarda

El acceso a los registros del personal, nóminas y sus formas correspondientes se tiene que restringir exclusivamente a las personas responsables de estas tareas y nunca permitir el acceso a personal ajeno para evitar que se puedan hacer modificaciones a los archivos o información que sea estrictamente confidencial.

2.5 Ciclo de Tesorería

Este ciclo incluye dentro de una empresa funciones que van a estar encaminadas a la estructura y rendimiento del capital. Se inicia con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, posteriormente pasa a su distribución y termina con el pago a los acreedores o el regreso a los accionistas.

El ciclo de Tesorería tiene diferentes funciones típicas como lo son: relaciones con las sociedades financieras con las que se trabaja, administración del efectivo e inversiones, cobro y pago de intereses y dividendos, custodia de efectivo y valores, administración de monedas extranjeras incluyendo la fluctuación cambiaria, actividades de inversión y financiamiento y la adquisición y administración de los seguros.

Entre los asientos contables comunes a este ciclo se pueden mencionar los siguientes: obtención y pago de financiamiento, compra - venta de valores, cobros y pagos de intereses y dividendos, compra - venta de moneda extranjera y los posibles cambios en los valores.

Cada ciclo tiene diferentes formas y documentos en los cuales se puede basar la compañía para llevar a cabo su control. Entre sus integrantes podremos encontrar: acciones, bonos y otros documentos adquiridos como inversiones, títulos de crédito como cheques, pagarés, cartas de crédito, etc.

2.5.1 Objetivos del Ciclo de Tesorería

Existen diferentes objetivos del ciclo, que se pueden dividir en los siguientes:

- las transacciones del ciclo son debidamente autorizadas,
- las transacciones del ciclo son debidamente registradas,
- las transacciones del ciclo son debidamente evaluadas y
- las transacciones del ciclo son debidamente salvaguardas.

2.5.1.1 Objetivos de Autorización

Estos objetivos son aquellos que observan que se lleven a cabo las políticas establecidas por la compañía.

a) Toda fuente de financiamiento o cualquier inversión debe ser autorizada conforme lo establezca la administración, por eso cuando se trate de abrir alguna fuente de financiamiento es importante que se establezca la capacidad que tiene la empresa para poderse endeudar y hacer frente a sus pasivos, además de analizar el propósito de los créditos, los posibles conflictos de interés y principalmente el costo del capital a que se estará haciendo acreedor la compañía.

Es evidente que se tiene que poner especial atención a las condiciones y restricciones de las operaciones de financiamiento que se están estudiando.

b) Los ajustes que se realicen por cuentas de inversión, valores o créditos bancarios deben apegarse a las políticas de la compañía, ya que de otra forma se pueden presentar incorrectamente y por consiguiente no se refleje adecuadamente en los estados financieros.

c) Para que este ciclo se pueda llevar correctamente es necesario que la administración de la compañía tenga por escrito todos y cada uno de los procedimientos y políticas para que sean conocidas por los responsables directos que intervengan en cualquier actividad de este ciclo, además de tener una supervisión constante para que todos conozcan el objetivo deseado.

d) Cuando se compra o se vende un valor es importante que se tengan presentes las políticas que se siguen, ya que de otra forma se pueden realizar operaciones que no se apeguen a lo ya establecido.

2.5.1.2 Objetivos de Registro

a) Los valores o inversiones que se vayan adquiriendo es necesario que se registren de manera oportuna y con exactitud, incluyendo los productos de estas inversiones, ya que de otra forma se puede dejar de registrar pasivos en los cuales se ha incurrido, además que existe la posibilidad de usar indebidamente o distraer fondos a donde no les corresponde.

b) Todos los cálculos derivados de las inversiones tienen que efectuarse con precisión para evitar que los saldos en cada una de estas cuentas sea incorrecto, poniendo especial atención en su clasificación, y evitando así errores en la información.

c) Los asientos contables de Tesorería deben concentrar y clasificar las transacciones de la compañía siempre y cuando estén conforme a las políticas establecidas por la administración de la misma.

Todo lo anterior nos puede agregar que no existan omisiones en el registro de las transacciones, que estén todos los registros contables por las operaciones de tesorería y que no se dupliquen algunos de éstos. Inclusive ayuda para saber cuál es la base correcta para el pago de los impuestos evitando así pagar multas y recargos.

2.5.1.3 Objetivos de Evaluación

Para poder cumplir con este objetivo se tienen que revisar periódicamente los saldos de efectivo, inversiones, capital o cualquier otra operación relacionada al respecto, con esto se puede decir que las conciliaciones mensuales serán una buena base para estar seguros de que todo se encuentra registrado.

2.5.1.4 Objetivos de Salvaguarda

El acceso al efectivo y a los valores sólo puede ser permitido a las personas autorizadas, conforme a las políticas establecidas por la administración de la compañía.

Como este tipo de valores es muy delicado en su manejo, es importante que se tenga contratado un servicio de seguridad externo, además que se tengan seguros para todos los bienes que se requiera y fianzas para quienes los manejen, evitando así las posibles pérdidas o sustracciones de efectivo, inclusive el tener una buena segregación de funciones que ayudará a evitar posibles desfalcos o que simplemente los registros no fueran los correctos.

II. ANÁLISIS FINANCIERO

1. Conceptos y objetivos del análisis financiero

Un análisis financiero es el resultado de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, además se puede considerar un proceso de separar los elementos de los estados financieros para conocer sus causas y facilitar la "toma de decisiones".

Cada vez que se decide realizar un análisis financiero se persiguen ciertos objetivos:

- a) Medir el impacto de los factores internos y externos.
- b) Desarrollar los ingresos.
- c) Maximizar los recursos.
- d) Vigilar que se cumplan las políticas establecidas.
- e) Controlar los costos y gastos.
- f) Observar la rentabilidad de la inversión.
- g) Controlar el nivel de apalancamiento.
- h) Verificar la capacidad para cubrir sus obligaciones.

2. Etapas del Análisis Financiero

Se puede mencionar que hay dos etapas en un análisis financiero, la primera es la parte de la investigación cualitativa, que es propiamente la recopilación de toda la información sobre la empresa. La segunda parte es la información cuantitativa que se capta de la empresa, lo que serían las unidades en las que se puede resumir la operación.

Dentro de la investigación cualitativa se pueden mencionar diferentes puntos que se pueden obtener, como lo son: antecedentes de la empresa, el sector en que se encuentra inmerso, el mercado a que está dirigido y cómo se encuentra posicionado en él. En el caso de empresas que producen: los suministros de materia prima, el proceso de producción, la tecnología, los recursos humanos, es decir, la capacidad individual y las posibles perspectivas que se tengan para el futuro.

La información cuantitativa también tiene ciertos puntos a analizar como lo son: las ventas, las utilidades, el capital de trabajo, la estructura de la inversión, los pasivos financieros, el capital contable y la generación de recursos.

3. Métodos de Análisis Financiero

Es posible realizar dos tipos de métodos de análisis financiero: análisis financiero vertical y horizontal.

3.1 Análisis Financiero Vertical

Muestra la relación entre cifras de un mismo período, y se puede dividir en dos:

- a) **Porcentajes Integrales:** consiste en reducir a porcentajes las cantidades contenidas en los estados financieros, y también dividir cada una de las partes entre el mismo todo (Activo Total o Ventas Netas) y el cociente se multiplica por cien.
- b) **Razones Financieras:** es la relación que existe entre diferentes componentes de los estados financieros, y pueden ser simples (aquellas que se refieren a una entidad determinada) o estándar (se toma en consideración una muestra de empresas o un sector específico).

3.1.1 Clasificación de las razones simples

a) **Razones de liquidez,** miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Se usan para medir la capacidad que tiene la empresa para contraer compromisos a corto plazo. A continuación se mencionarán las principales razones de liquidez:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

$$\text{Prueba del Ácido} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

b) **Capital de Trabajo:** es la inversión de una empresa en activos de corto plazo y se define como el resultado de los activos circulantes menos los pasivos circulantes, la administración determina la posición de liquidez de la empresa y la liquidez necesaria para la subsistencia de la misma.

c) **Razones de Actividad o Activo fijo,** miden el grado de efectividad con el que la empresa está usando sus recursos. Permiten verificar la rotación de aquellas partidas cuyo movimiento conviene evaluar.

$$\text{Rotación de Cartera (1)} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Días Cartera (2)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} \times \text{tiempo}$$

$$\text{Rotación de Inventarios (1)} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}} \times \text{tiempo}$$

$$\text{Días Inventario (2)} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas}} \times \text{tiempo}$$

$$\text{Rotación Proveedores (1)} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Proveedores}}$$

$$\text{Días Proveedores (2)} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Costo de Ventas}} \times \text{tiempo}$$

$$\text{Rotación Activos (1)} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

Notas: tiempo = días transcurridos en el estado de resultados utilizado.

(1) veces de rotación.

(2) días de rotación.

d) Razones de Rentabilidad, miden la efectividad de la empresa en términos de utilidades e inversión y la forma como se han logrado los objetivos en este sentido.

Entre las principales razones están las siguientes:

$$\text{Margen Neto s/ Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Operación} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Capacidad de generar utilidades} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Activos netos}}$$

$$\text{Rendimiento s/ Activos (ROI)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$$

$$\text{Rendimiento s/ Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

d) Razones de Cobertura o Endeudamiento: miden el grado en que la empresa ha sido financiada por terceros (préstamos).

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Estructura de Capital} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de ISR e Intereses}}{\text{Intereses a cargo}}$$

Nota: Diversos factores que pueden afectar las razones son: valuación de inventarios, métodos de depreciación, y la capitalización de ciertos gastos.

3.1.2 Razones Estándar

Son aquellas que se calculan con base en una muestra de empresas o de un sector específico. Tienen por objeto mostrar cuál es la razón normal más común de ese grupo para poderla comparar con la razón simple de una compañía específica.

Las comparaciones de las medidas estándar con los resultados obtenidos en los Estados Financieros, permiten establecer el grado de eficiencia y desviaciones alcanzado al operar la empresa con respecto a los estándares fijados con anterioridad.

Las razones estándar se pueden dividir en dos grupos: Internas y Externas.

- a) Internas, son las que se elaboran con datos de la misma empresa sobre su operación, durante varios ejercicios.
- b) Externas, son las que se elaboran con información de empresas similares.

Cuando se van a constituir estas razones es necesario que las empresas que se agrupen sean similares en cuanto a condiciones de operar y que haya uniformidad en condiciones económicas, métodos contables, producción y en general en las prácticas de los negocios.

3.2 Análisis Financiero Horizontal

Se basa en datos proporcionados por estados financieros referidos a varios ejercicios de manera sucesiva, comparando lo que fue con lo que es, se podrá predecir en cierta forma lo que se verá.

El análisis financiero podrá tener aumentos y disminuciones, que radican en la comparación de estados financieros del mismo género, pero correspondientes a dos ejercicios. Las variaciones se obtienen en cantidad (valor absoluto) y porcentaje (valor relativo), en términos nominales y reales (con inflación).

El análisis tendrá aumentos también podrá tener tendencias, que consisten en comparar las cifras de más de dos ejercicios, con el propósito de obtener un razonamiento adecuado respecto al desarrollo de la empresa y sus perspectivas, además sirve para detectar tendencias en desarrollo dentro de una entidad.

3.3. Estado de Cambios en la Situación Financiera

El análisis de la información financiera, también tiene un tercer elemento que es el Estado de Cambios en la Situación Financiera y es aquel que indica las partidas que entre dos fechas modificaron la situación financiera de una empresa, ordenándolas en Origen y Aplicación de recursos y por actividad (Operación, Financiamiento e Inversión), con base en el Boletín B-12. Se podría decir que es un refinamiento del Balance Comparativo.

El Estado de cambios en la situación financiera es un elemento importante dentro de un buen análisis financiero, por lo que a continuación se profundizará en su estructura.

3.3.1 Estructura del Estado de Cambios en la Situación Financiera

La estructura propia del estado de cambios en la situación financiera es la siguiente:

a) Actividades de Operación: aquí encontramos el resultado neto (utilidad o pérdida), los cargos a resultados que NO requieren salida de efectivo y las variaciones en las cuentas de capital de trabajo (excepto pasivos financieros).

b) **Actividades de Financiamiento:** en estas actividades está la obtención o pago de pasivos financieros, el aumento o disminución en capital social y el pago de dividendos.

c) **Actividades de Inversión:** en estas actividades se pueden encontrar la adquisición de activos fijos, las inversiones en acciones de carácter permanente, y en general, a los activos permanentes.

CAPÍTULO IV

PROCESO DE MEJORA CONTINUA

1. Introducción

En los últimos años hemos sido testigos de un cambio sin precedentes en la mayoría de las industrias, desde la industria pesada hasta la de alta tecnología. Las implicaciones de este cambio apenas comienzan a reflejarse para los países, empresas y para nuestro personal bienestar económico. Es necesario que todos nos percatemos que este agudo cambio no es resultado de causas triviales ni de accidentes. Se debe a una carrera muy competida en todos los aspectos de las empresas.

El desafío que deben enfrentar la dirección y gerencia de cualquier industria es cómo hacerse más competitivo con la mayor rapidez.

No podemos utilizar el enfoque convencional de recortar gastos y despedir gente en los tiempos malos, debemos escoger ubicarnos en la carrera por la competitividad, ya que las empresas que sólo decidan reducir su estructura para pasar el mal tiempo simplemente desaparecerán, mientras que las que sobrevivan serán aquellas que encuentren una forma de participar en esta competencia cada vez mayor.

La magnitud del problema se revelará en el momento que se den cuenta qué tan a la zaga están y que les queda muy poco tiempo para hacerse eficientes. Será necesario que se entienda la naturaleza y el propósito básico de la empresa para que a su vez, se establezca una ruta para participar en esta carrera por la competitividad y tener la posibilidad de ganarla.

Es un hecho que hoy día el mercado se encuentra cada vez más competido y que prácticamente todas las empresas han iniciado un proceso de cambio que les permita adaptarse al entorno dinámico en el que se encuentran.

Toda empresa cuyo fin sea obtener ganancias debe encontrar la forma de mejorar su desempeño para generar mejores resultados económicos, no obstante para lograrlo requiere de un proceso de mejora continua que abarque y comprometa a todos sus recursos.

Al comprender la naturaleza y misión de las empresas, estaremos en posición para determinar los cambios que será necesario implantar dentro de ésta para adaptarse lo más rápido posible a su entorno y participar en la carrera por la competitividad. Para lograrlo consideramos que será necesario implantar un proceso de mejora continua en la empresa.

En la actualidad no sólo se habla de mejoras, más bien se habla de un proceso de mejora continua, como si al cambiar las palabras se pudiera implantar de alguna forma mágica, sin embargo, casi todos los gerentes saben que crear el cambio es su tarea más difícil.

Sabemos que es difícil lograr que la gente cambie y que no podremos implementar un proceso de mejora continua a menos que entendamos mucho más acerca de la naturaleza del cambio, pues sin este conocimiento, el período de estancamiento y retroceso será inevitable para la compañía.

Sin embargo, en los últimos años han surgido una gran variedad de técnicas y modelos en administración como posibles soluciones, existiendo toda una terminología de nuevas teorías que se han desarrollado y parecen caracterizarse por ser siglas de dos y tres letras.

Se nos dice que se debe implantar la Tecnología Grupal, Fábricas del Futuro, Círculos de calidad, Justo a tiempo, Cero inventarios, Cero defectos, Administración de la calidad total y así sucesivamente.

Entender y aplicar cada uno de estos nuevos modelos de administración es ya un reto que consume mucho tiempo, decidir cuáles son los mejores es una tarea que está lejos de nuestra comprensión; y como no disponemos de tiempo, ni de recursos, ni de capital suficiente para hacerlo todo en todas partes, vale más que estemos convencidos de que estamos emprendiendo acciones que nos permitan remontarnos de nuevo a la cabeza de la carrera por la competitividad.

Es necesario pues, para enfrentar esta carrera y conseguir ventajas competitivas entendidas en su amplio concepto, aplicar uno de estos modelos de la administración como lo es la Teoría de Restricciones – TOC (Theory of Constraints), que sin lugar a dudas, basa su éxito en el hecho de afirmar que existe una forma sistemática, pero no por ello complicada, de explotar el valioso recurso humano de la intuición que permitirá implementar un proceso de mejora continua.

Ahora bien, gran parte de la evaluación general de una determinada situación en la empresa se basa en un análisis de sensibilidad del negocio mismo, de la industria y el mercado al que pertenece, de su personal y en general de factores que difícilmente podrían ser cuantificados mediante números, razón por la cual, el Contador Público debe conocer todos los procesos de la empresa, el negocio mismo y el ámbito en que se encuentra.

Además, el Contador Público deberá conocer las herramientas que le permitan optimizar todos los procesos de la empresa, pues de esta manera, podrá determinar cuáles son los puntos débiles del negocio y establecer los elementos necesarios para que se tomen las acciones correctivas, acciones que se reflejen en un futuro y que no sólo resuelvan el problema para salir del paso.

Así pues, la Teoría de Restricciones - TOC nos brinda un proceso sistemático que además de darnos una estructuración para determinar y resolver problemas dentro de la empresa, nos permite implementar un proceso de cambio y mejora continua de acuerdo a las necesidades tanto de la empresa como del entorno en que se sitúa.

2. Teoría de restricciones - TOC

Esta técnica fue desarrollada por Eliyahu Goldratt en su obra "La Meta", misma que menciona el punto de partida de la Teoría de Restricciones - TOC, se considero conveniente la inclusión de esta herramienta debido a que toma al capital humano como parte fundamental de la solución los problemas a que puede enfrentar la empresa en su totalidad.

La Teoría de Restricciones - TOC plantea un proceso para determinar los problemas y solucionarlos mediante la lógica relación de causa y efecto con un cambio dirigido mediante la lógica y acción consistente sobre sus problemas, relacionando las causas y los efectos entre acciones y resultados de las compañías.

Además, también demuestra que podemos postular un número muy reducido de hipótesis para explicar un espectro muy amplio de fenómenos industriales y enfrentarlos de manera óptima para resolverlos. Fundamenta la toma de decisiones en el mejoramiento continuo de la empresa como un sistema integral.

La Teoría de Restricciones - TOC considera a la empresa no sólo como un conjunto de áreas funcionales independientes, la considera como un sistema integral, en donde la toma de decisiones y cambios en algún área determinada tendrá repercusiones en mayor o menor grado en toda la organización, a su vez, provee un método sistemático para resolver toda una gama de problemas, los cuales requerirán de un cambio total, el cual es guiado y estimulado por el proceso de pensamiento que plantea.

Así pues, la Teoría de Restricciones - TOC nos brinda un proceso sistemático que además de darnos una estructuración para determinar y resolver problemas dentro de la empresa, nos permite implantar un proceso de cambio y mejora continua de acuerdo a las necesidades tanto de la empresa como del entorno en que se sitúa.

Para explicar el fundamento de la Teoría de Restricciones - TOC nos situaremos en un sistema de producción manufacturera con su conjunto de acciones continuas, en el cual se llevan a cabo muchas funciones de manera sincronizada y en donde existe un mundo de variables dependientes.

Este sistema está conformado por eslabones y cadenas de acciones, en donde cada cadena o conjunto de acciones inter-dependientes, determina su resistencia por medio del eslabón más débil. Será al eslabón más débil de la cadena al que se denominará restricción, pues será éste el que determinará la fuerza, eficiencia y productividad de la cadena de acciones del sistema. Éste es el origen de la Teoría de Restricciones – TOC.

De este hecho proviene el nombre de Teoría de Restricciones - TOC, pues parte de la premisa de reconocer los eslabones más débiles del sistema en conjunto llamados restricciones y a partir de éstos, determinar los cambios necesarios para lograr una mayor eficiencia y productividad de la compañía en conjunto.

2.1 Pasos de la Teoría de Restricciones

El enfoque propuesto por la Teoría de Restricciones - TOC, nos permitirá vencer la inercia en la que se encuentra la empresa y determinar tanto los problemas que tiene como sus posibles soluciones, además de implantar una nueva filosofía administrativa de mejora continua que comprometa a toda la organización, consiste en la consecución de cinco pasos (como lo menciona Eliyahu Goldratt en su libro "El síndrome del pajar"), los cuales son:

- Identifique la restricción del sistema total.
- Decida cómo explotar la restricción.
- Subordine toda la programación a la restricción.
- Eleve la restricción (sólo después de explotarla).
- Si se eliminó la restricción regrese al #1 (no caer en la inercia).

a) Identificar la restricción del sistema total

El primer paso consiste en identificar las restricciones, y al identificarlas se debieron haber encontrado puntos débiles, recursos de los que no tenemos suficiente al grado de que limitan el desempeño de nuestro sistema entero. Identificar una restricción significa que tenemos alguna evaluación de su impacto sobre el desempeño general, de otra manera, tendríamos algunas trivialidades en la lista de restricciones.

b) Decidir cómo explotar la restricción

Explotar significa simplemente sacarle el mayor jugo posible, decidir cómo se van a manejar las restricciones para que dejen de serlo.

c) Subordinar toda la programación a la restricción

Estamos en una situación en donde las restricciones no son casos fortuitos, podemos hacer algo con ellas, es el momento de romper las restricciones; si no tenemos suficiente de algo no significa que no podamos tener más. Todo el programa o conjunto de acciones dependerán de la forma en que se administre y supere la restricción.

d) Elevar la restricción (sólo después de explotarla)

Elevar significa, superar la limitación. Si elevamos la restricción, si agregamos más de aquello que no teníamos suficiente, deberá llegar un momento en que lo tengamos y en este punto habremos superado la restricción. El desempeño de la compañía se elevará, pero no llegará hasta el infinito, se verá restringido por algún otro factor, es decir, la restricción se habrá movido y en alguna otra parte del sistema nos volverá a faltar algo.

e) Si se eliminó la restricción, regresar al paso 1 (no caer en la inercia)

Este paso brinda la idea de mejora continua ya que propone la búsqueda de las restricciones del sistema en todo momento. El sistema siempre tendrá restricciones, las cuales generalmente no son físicas o de capacidad, a veces son de políticas internas de la compañía y que son las más difíciles de explotar.

Así pues, la Teoría de Restricciones - TOC nos brinda un proceso sistemático que además de darnos una estructuración para determinar y resolver problemas dentro de la empresa, nos permite implantar un proceso de cambio y mejora continua de acuerdo a las necesidades tanto de la empresa como del entorno en que se sitúa.

2.2 Proceso de cambio

Para entender la naturaleza del cambio y el proceso de mejora continua que se propone, basándonos en la Teoría de Restricciones - TOC, se deben contestar tres preguntas secuenciales, considerando que toda mejora requiere un cambio, mas no todos los cambios producen mejoras.

Estas preguntas son: ¿qué cambiar?, ¿hacia qué cambiar? y ¿cómo lograr el cambio?.

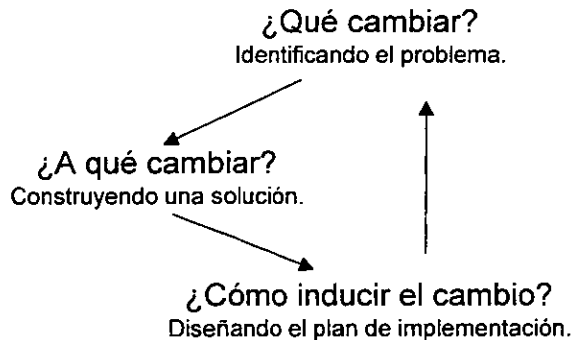
Al preguntarnos ¿qué cambiar?, necesitamos llevar a cabo un análisis de la situación de la empresa, de su entorno, de sus recursos, del problema o del asunto primario que necesitamos mejorar.

La pregunta ¿hacia qué cambiar?, nos lleva a formular una estrategia, la cual nos permita identificar el objetivo.

Y la pregunta final ¿cómo lograr el cambio?, nos permite identificar el proceso, la forma en que lograremos el cambio deseado, es decir, tendremos que armar una táctica.

El proceso de mejora continua

La mejora acelerada de un asunto
primario gira alrededor
de las siguientes tres preguntas

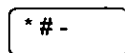


Ahora bien, el primer reto será definir el asunto primario que requiere de una mejora acelerada. Por ejemplo, los gerentes en el departamento de mercadotecnia podrían seleccionar como asunto primario la penetración de un nuevo mercado o quizás el diseño de un buen sistema de comisiones. En pocas palabras, los gerentes podrían simplemente seleccionar su asunto primario como "mi área de responsabilidad". Pero algo está claro, independientemente del problema o asunto, cualquier proceso de mejora, ya sea en ingeniería, producción o finanzas, se basa en tres preguntas secuenciales, ¿qué cambiar?, ¿a qué cambiar? y ¿cómo inducir el cambio?.

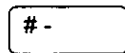
Ahora bien, antes de iniciar las fases del proceso de cambio propuesto por la Teoría de Restricciones – TOC, consideramos necesario presentar los convencionalismos de los diagramas o árboles que más adelante será utilizados como apoyo al mismo proceso de cambio.

2.3 Convencionalismos de diagramas o árboles

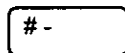
Convencionalismos de diagramas o árboles



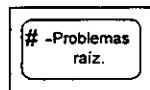
Efectos indeseables operativos



Efectos y/o Causas



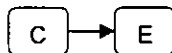
Efectos y/o Causas provenientes de otra página del mismo árbol.



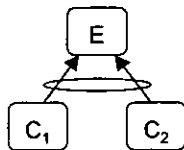
Causas que al ser eliminadas, neutralizan los efectos indeseables operativos que nos interesan.



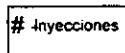
Indicador de conexión en la misma página; cuando la flecha no se puede poner es indicador de dirección hacia otra página.



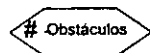
Si "C...", entonces "E..."



Si "C₁..." y "C₂...", entonces "E..."



Acciones a ejercer sobre el sistema.



Obstáculos que se interponen al logro de una inyección.

2.4 Análisis de la Teoría de Restricciones

Así como una enfermedad produce uno o más síntomas que indican su presencia, cualquier problema genera sus propias señales de alerta o síntomas. La Teoría de Restricciones - TOC se refiere a estas señales o síntomas como efectos indeseables operativos (Efis) y que son síntomas que reflejan la existencia de uno o varios problemas en la organización.

Generalmente se observan los efectos indeseables operativos o síntomas del problema que aqueja a la empresa cuando las cosas no marchan bien, cuando los resultados no corresponden a los objetivos.

La Teoría de Restricciones - TOC requiere que el investigador determine un conjunto de efectos indeseables operativos y los inter-relacione usando la lógica de causa y efecto. Esta tarea se plasmará en un diagrama que conoceremos como "Árbol de realidad presente".

Para la construcción de un árbol de realidad presente se debe empezar con un efecto indeseable operativo, se formula una hipótesis acerca de su causa (puede o no ser otro efecto indeseable) y se valida la causa al encontrar otro efecto independiente que debe ser el resultado lógico de esa causa. Este proceso continúa ya confirmada la causa como un efecto y repitiendo los pasos anteriores.

Los efectos indeseables operativos deben ser cuidadosamente seleccionados y denominados para mejorar el desempeño de la compañía por la persona responsable del área afectada.

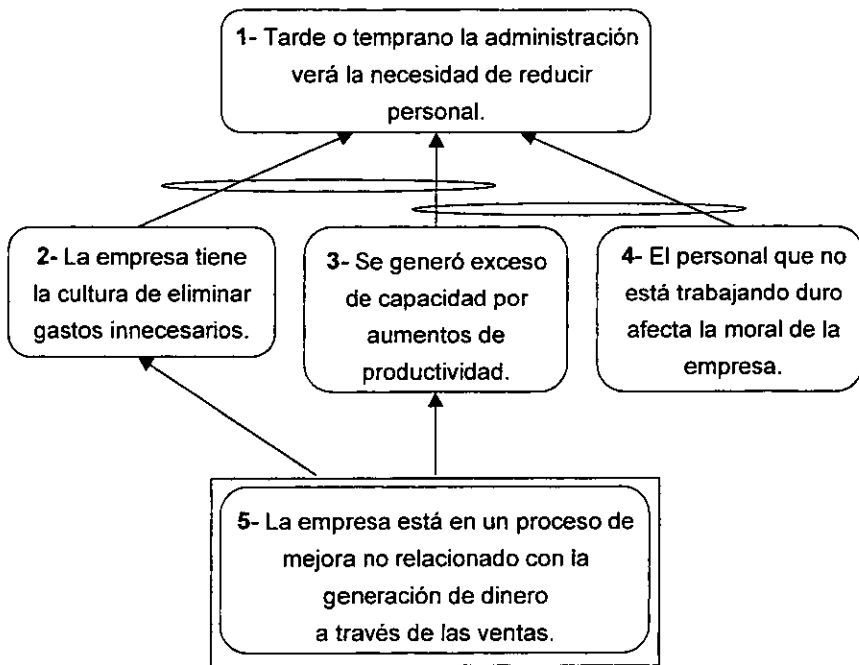
El resultado de conectar todos los efectos indeseables operativos es un diagrama que conoceremos como "Árbol de realidad presente" y éste mostrará al menos un punto de ataque llamado problema o causa "raíz", el cual representa la causa de todos los síntomas del problema.

2.5 Árbol de Realidad Presente

Para crear un proceso de mejora más efectivo debemos buscar aquellos elementos, que generalmente son pocos, que causen la mayoría de los efectos indeseables operativos existentes en nuestra empresa. Entre menos causas raíz identifiquemos como responsables de los efectos indeseables operativos, más preciso y poderoso será nuestro proceso de mejora.

Al construir el árbol de realidad presente, construimos el cuadro lógico de la situación, un diagrama que por medio de las relaciones causa - efecto conecta los efectos indeseables operativos principales y donde cada entidad que no aparece como resultado de otra en el árbol (cada punto de entrada al árbol) es un problema o causa raíz.

La utilidad de este diagrama radica en que nos permite entender mejor la causalidad de la problemática en la que se encuentra la empresa, nos permite volver a seleccionar los efectos indeseables operativos o síntomas del problema, intuir los conflictos y compartir nuestra intuición con otros, además de que refleja nuestro paradigma actual.



Árbol de Realidad Presente o Actual

Empezando desde los Efectos indeseables operativos (Efis) y utilizando la información disponible, este proceso de pensamiento propuesto por la Teoría de Restricciones - TOC nos permite señalar claramente el problema raíz.

Para construir un árbol de realidad presente el primer paso consiste en hacer una lista de los efectos indeseables operativos que describan la situación o área bajo análisis. Si detectamos alguna o algunas relaciones causales entre éstos, debemos conectar las entidades.

Se deben conectar todos los efectos indeseables operativos elegidos, al terminar se debe leer el árbol de abajo hacia arriba examinando cuidadosamente cada flecha y entidad del camino.

Si es necesario, podemos el árbol eliminando cualquier entidad que no sea necesaria para conectar los efectos indeseables operativos entre sí.

El árbol deberá mostrarse a alguien que ayude a descubrir y confrontar los supuestos que posiblemente se encuentren escondidos entre las ramas del árbol de realidad presente.

Como último paso, se debe de examinar todos los puntos de entrada al árbol y decidir cuáles se deben atacar. El presente árbol de realidad futura se leería de la siguiente manera:

Conexión Causa	Efecto	Interpretación
5 --- 2		Si... la empresa está en un proceso de mejora no relacionado con la generación de dinero a través de las ventas... entonces... la empresa tiene la cultura de eliminar gastos innecesarios.
5 --- 3		Si... la empresa está en un proceso de mejora no relacionado con la generación de dinero a través de las ventas... entonces... se generó exceso de capacidad por aumentos de productividad.
2 y 3 --- 1		Si... la empresa tiene la cultura de eliminar gastos innecesarios... y .. se generó exceso de capacidad por aumentos de productividad... entonces... tarde o temprano la administración considerará la necesidad de reducir personal.
3 y 4 --- 1		Si... se generó exceso de capacidad por aumentos de productividad y... el personal que no está trabajando duro afecta la moral de la empresa... entonces... tarde o temprano la administración considerará la necesidad de reducir personal.

2.6 Estrategia del árbol de realidad presente

Esta fase del proceso de cambio de acuerdo a la Teoría de Restricciones - TOC, implica un cambio de la realidad actual que incluye a los problemas identificados y una realidad libre del problema.

Todas las empresas poseen gran intuición respecto a los problemas que les aquejan, y la dirección concentra sus esfuerzos en que las empresas sean exitosas, sin embargo ¿cómo es posible que si se conoce el problema no se haya resuelto de una vez por todas?, la respuesta a esta pregunta es que debe existir un conflicto de intereses que no les permite tomar las acciones correctivas necesarias.

Algo debe estar obstaculizando la implantación de la solución. Si es el caso, el conflicto quedará al descubierto en el árbol de realidad actual y el proceso de estira y afloja de la negociación será notorio en la realidad.

Para lograr esta fase superando los posibles conflictos y situándonos en una realidad libre de efectos indeseables operativos, hay tres pasos básicos a seguir:

- El desarrollo de un diagrama de "Evaporación de nubes";
- El análisis de este diagrama; y
- La construcción de un "Árbol de realidad futura".

2.7 Nube de la Teoría de Restricciones

Teniendo en mente que la mejor solución es la eliminación del problema raíz, debemos investigar sistemáticamente qué cambios en la realidad eliminan al menos uno de los motivos del conflicto, es decir, debemos "Evaporar la nube".

Para resolver el problema raíz, se tiene que definir los pasos a seguir para lograr la evaporación de la nube:

1. Primero debe definirse en forma clara, para lo cual habrá que:

- Señalar claramente el objetivo deseado, que es el opuesto al problema raíz;
- Identificar las dos condiciones necesarias que son aquellos requisitos esenciales para lograr el objetivo; y
- Determinar y explicar claramente el conflicto resultante, es decir el choque directo entre los pre-requisitos para cumplir con los requisitos.

Es importante mencionar que el primer paso a seguir siempre que se identifique una situación de negociación que no tiene un arreglo intermedio aceptable, es decir, un conflicto, es detener la conversación.

2. El segundo paso es reconocer que a pesar de lo emotivo que parezca la negociación, no es la otra parte a la que hay que culpar de la situación, sino que ambas partes se encuentran atrapadas en un conflicto que aparentemente no tiene arreglo.

3. El siguiente paso es la elaboración del diagrama para la construcción y evaporación de la nube. Este proceso del pensamiento propuesto por la Teoría de Restricciones - TOC se utiliza en situaciones en donde existe un conflicto de intereses, es decir, cuando lo que quiere o necesita una persona y lo que quiere la otra persona parecen ser mutuamente excluyentes y no hay un arreglo intermedio aceptable.

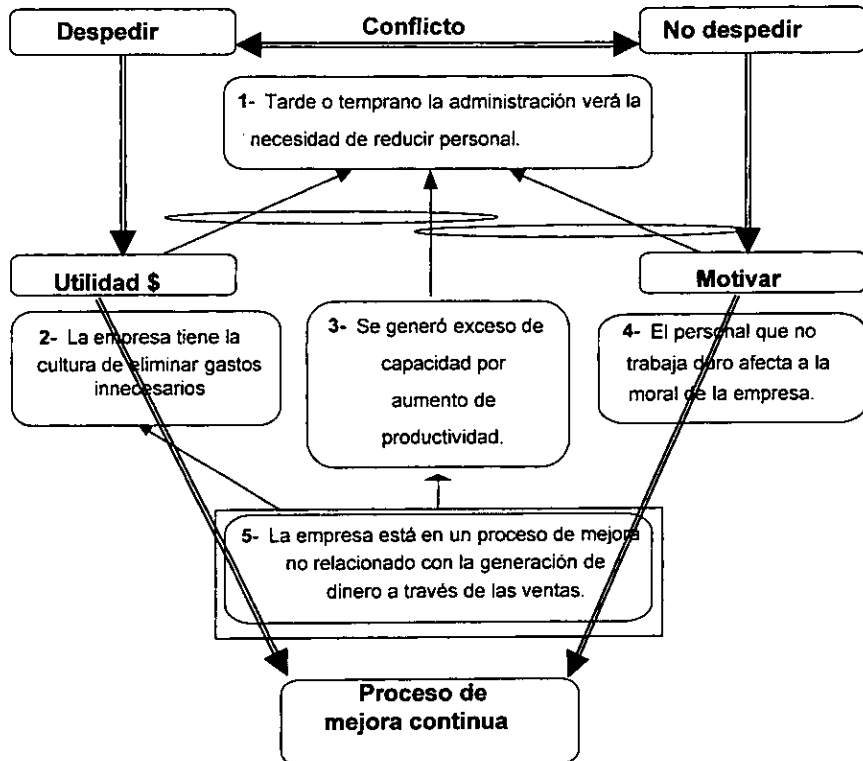
2.7.1 Diagrama de evaporación de nubes

Para la elaboración de un diagrama de evaporación de nubes se deben seguir los siguientes pasos:

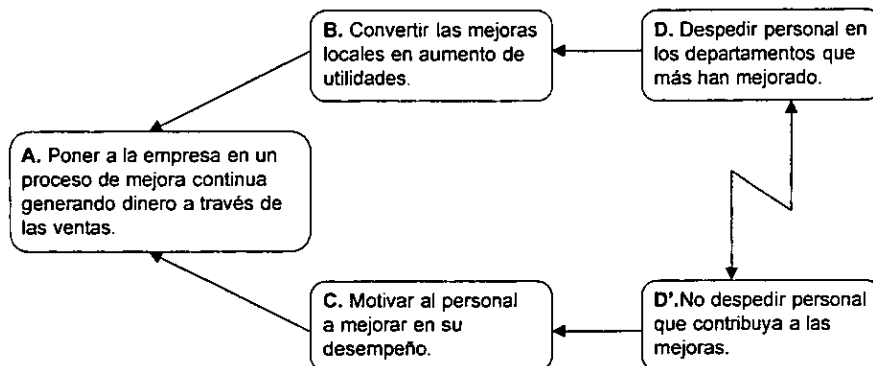
- a) Definir el objetivo de la nube (un opuesto al problema raíz).
- b) Definir los requerimientos y/o condiciones necesarias del objetivo de la nube (Requisitos #1 y #2).
- c) Encontrar los pre-requisitos que reflejan el conflicto (pre-requisitos #1 y #2):
 - Buscar en las ramas principales del árbol de realidad presente.
 - Buscar una entidad que conecte dos ramas.
 - La entidad anterior puede contener el conflicto.
- d) Definir los requerimientos que los pre-requisitos tratan de satisfacer (Conflicto).

A continuación se muestra un diagrama de la Nube, en donde se podrá observar la relación que tiene con el árbol de realidad presente, las flechas de la nube estarán en sentido contrario al problema raíz, en dicho ejemplo el problema raíz será que "la compañía está en un proceso de mejora no relacionado con la generación de dinero a través de las ventas", de tal forma que si la nube es lo contrario al problema raíz, tendrá la siguiente premisa: " La empresa está en un proceso de mejora cointinua generando a través de las ventas".

Cuando se construye la nube se tendrá que definir al objetivo de la nube y a su vez tendrá que estar unido con una línea entrecortada con el opuesto de dicho objetivo, con lo que se tendrá el inicio de la nube.



Para una mejor concepción de la nube, a continuación se muestra la manera adecuada de leerla dentro del proceso de pensamiento, ejemplo:



Esta evaporación de nubes es el proceso de pensamiento que nos permite presentar de forma precisa el conflicto del problema raíz y dirigir la búsqueda de una solución a través de la confrontación de los supuestos implícitos.

El diagrama de evaporación de nubes anterior se leería de la siguiente manera:

Conexión Causa -- Efecto	Interpretación
B - A	Para... Poner a la empresa en un proceso de mejora continua generando dinero a través de las ventas... es necesario... Convertir las mejoras locales en aumento de utilidades.
C - A	Para... Poner a la empresa en un proceso de mejora continua generando dinero a través de las ventas... es necesario... Motivar al personal a mejorar en su desempeño.

Conexión Causa -- Efecto	Interpretación
D – B	Para... Convertir las mejoras locales en aumento de utilidades... es necesario... Despedir personal en los departamentos que más han mejorado.
D'—C	Para... Motivar al personal a mejorar en su desempeño... es necesario... No despedir personal que contribuya a las mejoras.
Por lo tanto D- y D'—A (Conflicto)	Para... Poner a la empresa en un proceso de mejora continua generando dinero a través de las ventas... es necesario... Despedir personal en los departamentos que más han mejorado y No despedir personal que contribuya a las mejoras.

El hecho de encontrar un elemento que nos permita librarnos del control devastador que el conflicto ejerce sobre nosotros, elemento que se denomina inyección, es sólo el primer paso en el proceso de mejora.

La inyección nos indica el punto de partida, pero por sí sola, está muy lejos de solucionar los problemas.

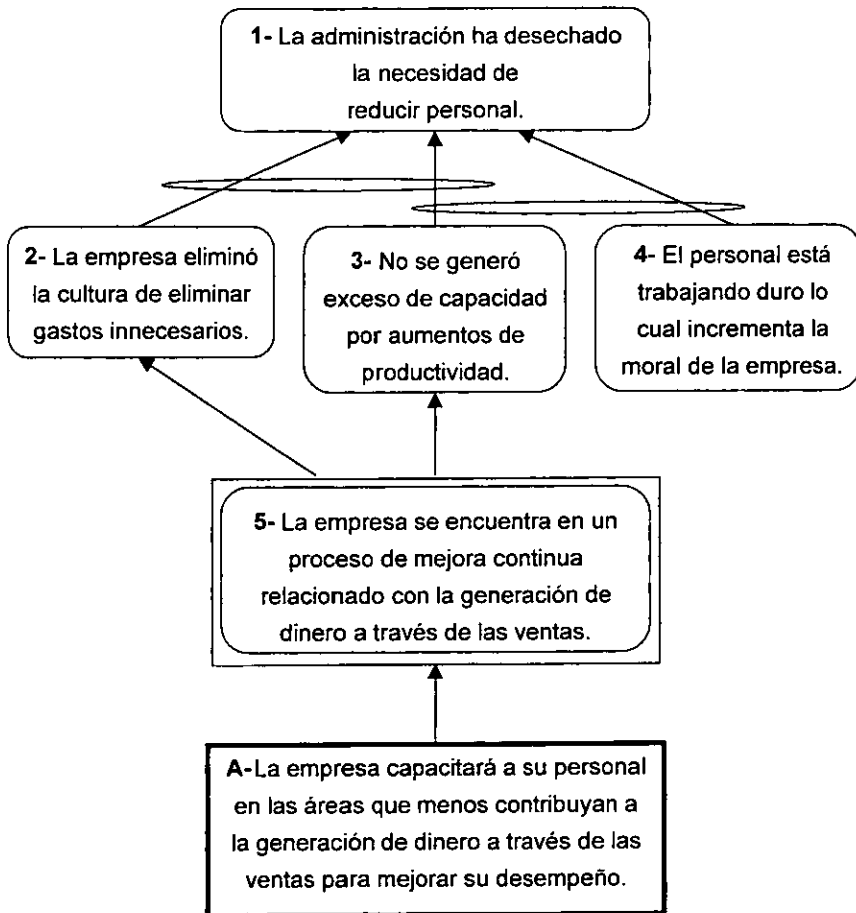
Será entonces que al recorrer las relaciones causa - efecto, se debe predecir los resultados operativos inevitables, es decir, se debe construir un "Árbol de realidad futura" suponiendo que la inyección existe.

2.8 Árbol de realidad futura

La realidad futura responde a la pregunta ¿hacia qué cambiar? utilizando una vez más la relación causa - efecto. No olvidemos que la intención original fue y aún es la eliminación de muchos efectos indeseables operativos específicos.

Buscamos que los esfuerzos de mejora nos lleven a un entorno en donde, en lugar de encontrar efectos indeseables operativos, existan el mayor número de efectos deseables operativos.

Se debe revisar si la inyección original conduce a los efectos deseables operativos especificados deseados.



Este proceso de pensamiento propuesto por la Teoría de Restricciones - TOC permite construir una solución que una vez implantada, reemplaza los efectos indeseables operativos existentes con efectos deseables operativos sin crear nuevos efectos indeseables operativos devastadores.

El diagrama o árbol de realidad futura anteriormente presentado se interpretaría de la siguiente forma:

Conexión Causa Efecto	Interpretación
Inyección A - - 5	Si... la empresa capacitará a su personal en las áreas que menos contribuyan a la generación de dinero a través de las ventas para mejorar su desempeño... entonces... la empresa se encuentra en un proceso de mejora continua relacionado con la generación de dinero a través de las ventas.
5- - 2- y 3	Si... la empresa se encuentra en un proceso de mejora continua relacionado con la generación de dinero a través de las ventas... entonces... La empresa eliminó la cultura de eliminar gastos innecesarios... y... no se generó exceso de capacidad por aumentos de productividad.
2- y 3- - 1	Si... la empresa eliminó la cultura de eliminar gastos... y... no se generó exceso de capacidad por aumentos de productividad... entonces... la administración ha desechado la necesidad de reducir personal.
3- y 4- - 1	Si... la empresa eliminó la cultura de eliminar gastos... y... el personal está trabajando duro lo cual incrementa la moral de la empresa... entonces... La administración ha desechado la necesidad de reducir personal.

En caso de que la inyección inicial resultare insuficiente, el proceso de construcción del árbol de realidad futura llevará a encontrar los elementos faltantes y a descubrir más inyecciones necesarias para lograr el objetivo deseado.

2.8.1 Estrategia del árbol de realidad futura

Recordemos que en muchas ocasiones una idea brillante no es perfecta, si es el caso, debemos examinar cuidadosamente que la solución no provoque nuevos efectos indeseables operativos devastadores. Estos esfuerzos adicionales complementarán la solución propuesta.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

El árbol de realidad futura nos ha mostrado que una vez implantada la o las inyecciones se logrará el resultado deseado, pero su implantación no es una tarea fácil. Una vez definido el árbol de realidad futura, éste se utiliza como base para otros dos diagramas o árboles, los cuales son:

- a) Árbol de pre-requisitos, el cual muestra lo que se necesita hacer, en qué orden y qué obstáculos se pueden presentar antes de lograr el resultado deseado; y
- b) Árbol de Transición, el cual identifica las acciones específicas necesarias para lograr el objetivo.

2.8.2 Árbol de Pre-requisitos

No olvidemos que las inyecciones representan un descubrimiento importante que se aleja de las formas de trabajo tradicionales, es por esta razón que es necesario desglosar la implantación en pasos más pequeños, por lo cual, necesitamos construir un árbol de pre-requisitos.

Este diagrama surge de la necesidad de que algunas acciones correctivas encaminadas a solucionar el problema, llamadas inyecciones, parecen imposibles de establecer y no es clara la forma como se implantarán.

Además, es necesario conocer la secuencia lógica de los objetivos intermedios y eliminar los obstáculos que permitan lograr la implantación de las inyecciones, para lo cual, el árbol de pre-requisitos es una herramienta muy útil.

Este diagrama también podrá ser utilizado en forma aislada, particularmente en los casos en los que se tenga algo difícil que realizar y los colaboradores crean que no hay posibilidad alguna de llevarlo a cabo.

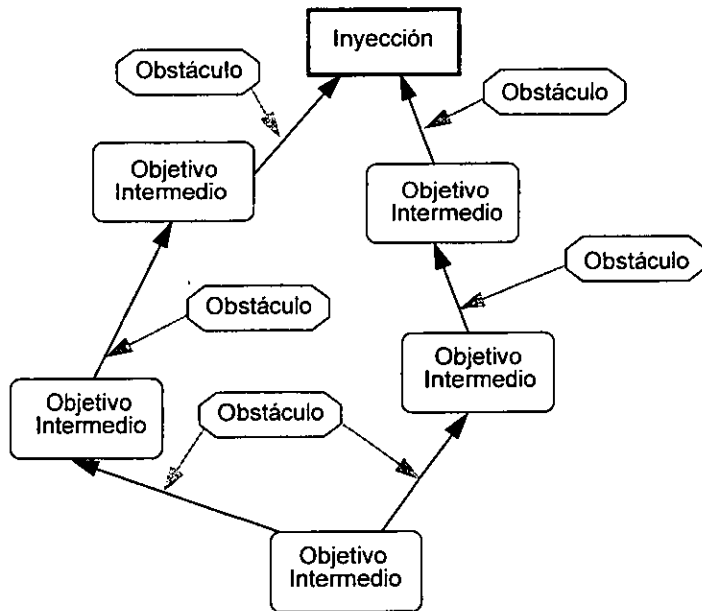
Para la construcción de un árbol de pre-requisitos se debe empezar por definir los probables obstáculos que habrán de encontrarse en la implantación de la acción correctiva o inyección y los cuales se identifican como los marcadores necesarios, los cuales son objetivos intermedios en el alcance de la acción correctiva.

Cada obstáculo ayuda a fijar un objetivo intermedio, el cual será suficiente para sobreponerse al obstáculo correspondiente. Para completar este paso es necesario dar secuencia a los objetivos intermedios, es decir, darles un orden cronológico para su cumplimiento.

Las conexiones surgen de la dependencia cronológica necesaria para vencer todos los obstáculos. El poder del árbol de pre-requisitos radica en el hecho de no ignorar los obstáculos, al contrario, toma ventaja de éstos como su principal herramienta.

Este procedimiento es parte integral del proceso de pensamiento propuesto por la Teoría de Restricciones - TOC, en donde los árboles de pre-requisitos son el inicio del desarrollo de la "Táctica" de implantación.

Ahora se sabe exactamente en qué punto del proceso nos encontramos; se identificó el problema raíz que causa la mayoría de los efectos indeseables operativos, se sabe dónde se quiere estar y se determinaron las inyecciones que provocarán los resultados deseados. También se fijaron marcadores intermedios en el camino, es decir, los objetivos intermedios ordenados en secuencia lógica. En otras palabras, se ha planeado todo muy bien, pero si no se lleva a cabo alguna acción, la realidad no cambiará.



Árbol de Realidad pre-requisitos

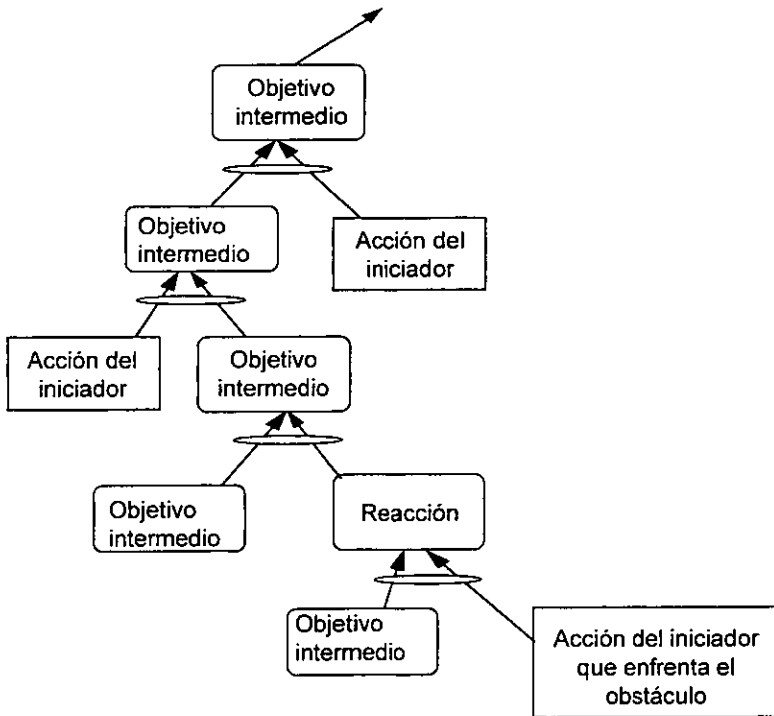
Recurriendo a la ayuda de los demás diagramas al señalar los obstáculos, este proceso de pensamiento propuesto por la Teoría de Restricciones - TOC permitirá dividir la tarea de la implantación en un conjunto de objetivos intermedios inter-relacionados bien definidos.

2.8.3 Árbol de Transición

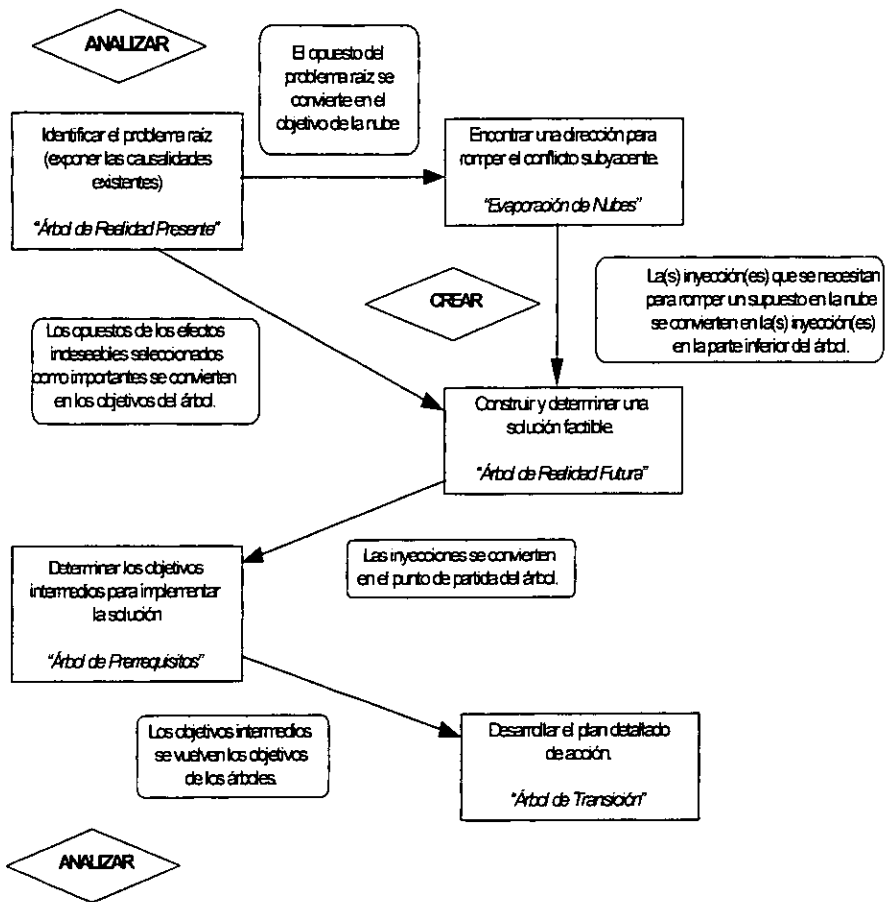
Al determinar las acciones necesarias, se debe fijar la atención no en lo que se planeó hacer, sino en lo que ha de lograrse. Es necesario pasar de lo planeado a la realidad.

La espina dorsal del árbol de transición es la descripción detallada de los cambios que se visualizan en la realidad. Asimismo, las costillas del diagrama son las acciones necesarias para provocar ese cambio gradual hasta lograr los objetivos.

Este método obliga a examinar cuidadosamente si las acciones realmente son necesarias y si son suficientes o no para garantizar el logro de los objetivos planteados.



Este es el proceso de pensamiento utilizado para construir un plan de implantación detallado, enteramente basado en las acciones del iniciador (las acciones de otros aparecen como reacciones).



En este cuadro se encuentran representados los diferentes pasos en los que se puede resumir el proceso de mejora continua y el proceso de pensamiento que plantea la Teoría de Restricciones y los diversos niveles de ideas en los cuales se puede llegar al fondo de los problemas, conocido como problema raíz.

Al resumir, se encuentra que los tres bloques principales del Mapa del Proceso de Pensamiento que plantea la Teoría de Restricciones-TOC son:

¿Qué cambiar? Análisis

Método: efecto-causa-efecto
(Árbol de Realidad Presente)

Encontrar el problema raíz.

¿Hacia qué cambiar? Estrategia

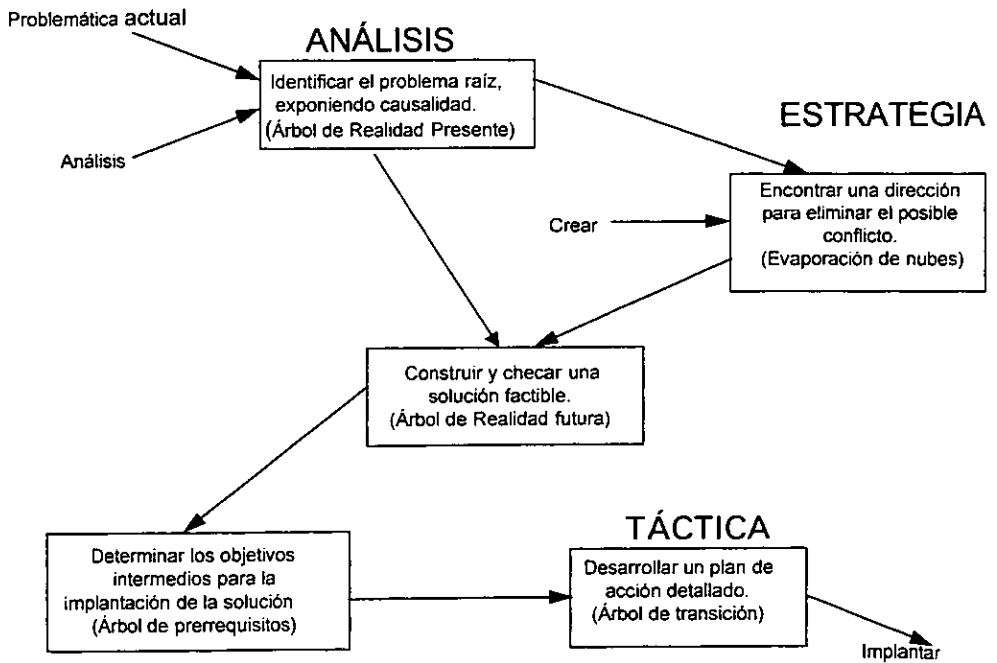
Métodos: Construcción y evaporación de nubes y efecto-causa-efecto
(Árbol de Realidad Futura)

Encontrar una solución simple.

¿Cómo lograr el cambio? Tácticas necesarias

Encontrar las acciones para la transición.

Método: efecto-causa-efecto
(Árbol de Pre-requisitos y Árbol de Transición)



CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

1. Introducción

- a) En este capítulo se llevarán a la práctica todos los conceptos y conocimientos discutidos en los capítulos previos, conceptos y conocimientos sobre los cuales se basó el trabajo de la auditoría. Es evidente que todos los trabajos de auditoría serán diferentes uno del otro, pero a su vez todos ellos se encuentran planeados y ejecutados sobre las mismas bases comunes, razón por la cual se contratan los equipos de auditoría para dar una opinión con respecto a la razonabilidad de las cifras de los estados financieros.
- b) A continuación se muestra aquel valor agregado que el auditor puede proporcionar a su cliente para que se dé el Proceso de Mejora Continua a través del conocimiento de los problemas e implantación de las posibles soluciones.

La compañía Industrias del Calcetín, S.A. de C.V., encabeza por su director general, Sr. Juan Domínguez., tomó en consideración la necesidad de contratar a un equipo de auditoría en el cual poder apoyarse y que le proporcione ideas y soluciones a los problemas que hasta ahora existen en la empresa, mismos que no se han logrado atacar de raíz.

Para tal efecto la compañía se puso en contacto con diferentes despachos de contadores de alto prestigio para que éstos dieran su carta propuesta, así como los objetivos que se quiere alcanzar y las fechas compromiso.

Después de una larga decisión por parte de la Administración de la compañía se decidió por el despacho Blancas, Sánchez y Asociados, S.C..

En una primera junta de inducción con el director general, éste expresó las ideas e inquietudes por las cuales ha contratado al despacho y sobre las cuales se basará el trabajo de auditoría:

- Contratar un equipo de auditoría para dar razonabilidad a sus cifras.
- Lograr que la cartera vencida sea lo más baja posible.
- Elevar al máximo el desarrollo de los recursos propios.
- Incrementar el índice de liquidez.
- Mejorar la penetración en el mercado.

- Llegar a ser el líder en la industria del calcetín (entiéndase calcetas, calcetines y mallas).

Con base en diferentes juntas entre el equipo de auditoría y la dirección de la Compañía se llegó a concertar la metodología del trabajo, los elementos de la misma directamente involucrados en el trabajo, los miembros del equipo de auditoría y las fechas límite en donde se tiene que cumplir con el trabajo.

1.1 Metodología del Trabajo

De acuerdo con las juntas realizadas con la dirección de la Compañía se decidió que para alcanzar los objetivos deseados se tendrá que contar con la colaboración de los principales ejecutivos de "La Industria del Calcetín, S.A. de C.V.", para esto se realizó un plan de trabajo en donde participaron las siguientes personas:

Persona Responsable	Puesto
C.P. Juan Domínguez	Director General
Ing. Luis González	Director de Producción
Lic. Alejandra Maldonado	Directora de Mercadotecnia
Lic. Rodrigo Martínez	Director de Recursos Humanos
C.P. Alfredo Hernández	Director de Ventas
C.P. Gustavo Flores	Director de Finanzas

Con todos ellos se dialogó la forma en que se trabajará y el tiempo requerido mínimo y máximo para cada área y punto de ataque de los posibles conflictos que se pudieran encontrar.

La principal arma con la que se contará para la realización de la auditoría es la confianza y colaboración en la gente que labora en la Compañía y todos los elementos que éstos pudieran proporcionar para el mejor conocimiento de la misma.

Durante el transcurso del trabajo de auditoría se tendrá que ir notificando a los miembros del equipo de auditoría y a los responsables de la compañía de todos aquellos problemas o situaciones a corregir para que posteriormente se vayan proporcionando soluciones a los mismos y que el trabajo de auditoría tenga el valor agregado que se le quiere dar, para que a su vez el compromiso sea de todos los involucrados.

La revisión de auditoría estará integrado, por los siguientes elementos:

- Conocimiento profundo del cliente y su industria.
- Análisis de variaciones de las cifras del año en comparación con el año anterior, y su explicación correspondiente.
- Un estudio de las razones financieras básicas.
- Creación del Árbol de Realidad Presente, construcción de la nube y la creación del Árbol de Realidad Futura.
- Estados financieros.

1.2 Equipo de auditoría

Los miembros que participarán como parte del equipo de auditoría son los siguientes:

Persona Responsable	Puesto	
Carlos Alberto Sánchez Rubio	Socio Consultor	
Octavio Jair Blancas Gasca	Socio Auditor	
Raúl Cordero Márquez	Gerente	
Manuel Fuentes Trejo	Senior	
Rafael Olvera Rodríguez	Senior	
Laura Lima Castillo	Senior	
Gerardo Castañeda Vázquez	Auditor	
Ricardo Mejía Moreno	Auditor	

Carlos Alberto Sánchez Rubio:

Socio consultor, fundador del despacho de contadores Blancas, Sánchez y Asociados, S.C. desde 1995, experiencia en industrias manufactureras, actualmente se encuentra laborando en un proyecto especial para ING Bank. Miembro del Colegio de Contadores, ha impartido cursos de "Mejora Integral en la Pequeña y Mediana Industria".

Octavio Jair Blancas Gasca:

Socio de auditoría, fundador del despacho de contadores Blancas, Sánchez y Asociados, S.C. desde 1995, experiencia en industrias de servicio y maquiladoras, actualmente se encuentra laborando en el proyecto de ampliación y desarrollo de prestigiosa empresa productora de cerveza a nivel nacional. Miembro del Colegio de Contadores, ha impartido cursos de "Alcanzar la Excelencia dentro de las industrias maquiladoras".

1.3 Conocimiento del Cliente y su Industria

1.3.1 Antecedentes de la industria

Derivado de las tendencias en la moda hoy en día las mujeres con cierta frecuencia tienden a usar también calcetas o calcetines de un modo más informal pero se ha ido incrementando dentro del mercado femenino.

Algunos de los factores que inciden para que este tipo de industrias incrementen sus ventas son:

- a) En los meses de septiembre a diciembre las ventas aumentan por las bajas temperaturas que predominan en ciertas regiones de la República Mexicana.
- b) De igual manera en esta época existe mayor demanda del producto, por las festividades y eventos propios de ese periodo y porque existe un mayor poder adquisitivo entre el público consumidor.

Las zonas del país con mayor índice de consumo de calcetería son el Centro (Distrito Federal y área metropolitana), Norte (Monterrey) y el Bajío (Guadalajara), situación que obedece a que es en donde se encuentra la mayor población económicamente activa.

1.3.2 Clasificación de la industria

La Cámara Nacional de la Industria Textil, está integrada por 11 secciones específicas, las cuales son:

Acabados, algodón, fibras artificiales, fibras sintéticas, hilatura acrílica, lana, medias, no tejidos, pasamanería, suéteres y tricot.

Sin embargo y debido al enorme consumo de calcetería, la importancia de este producto es tal que la Cámara Nacional de la Industria Textil cuenta con una sección que agrupa a estos fabricantes. Dicha Cámara se compone de aproximadamente 27 empresas ubicadas en el Distrito Federal y zona metropolitana, las cuales representan el 80% de la oferta de la región. El resto de los industriales del país se encuentran en Guadalajara y Puebla, principalmente.

A pesar de la profunda crisis económica por la que se ha visto afectado el país desde diciembre de 1994 a la fecha, el sector textil ha tenido un crecimiento del 22%, lo que representó la generación de 34 mil 394 empleos (datos hasta diciembre de 1999, tomados de la Cámara Nacional de la Industria Textil).

Existe mucha competencia dentro del ramo de la calcetería; a pesar de que la compañía tiene el liderazgo del mercado con el 23% del mercado total nacional, cada vez se muestra más complicada la penetración en nuevos mercados.

1.3.3 Conocimiento del Cliente

Actualmente Industrias del Calcetín, S.A. de C.V., posee las plantas de preparación de hilo, tejido, confección de calcetería y mallas.

La Compañía tiene exportaciones a Sudamérica por concepto de calcetines, pero éstas no tienen un efecto significativo en el nivel total de ventas.

El porcentaje de participación de mercado de la Compañía se ha comportado a lo largo de los años de la siguiente manera:

	1996	1997	1998	1999
Total del Mercado	21,308	14,526	14,647	15,321
Ventas	1,862	1,434	1,565	1,443
% de Participación	8.7	9.9	10.7	9.4

(Cifras en miles de docenas de pares de calcetas y calcetines)

1.3.3.1 Políticas Publicitarias

La Compañía no tiene contemplada ninguna campaña de publicidad masiva, en la cual se promuevan los productos para su venta, como radio o televisión, siendo su única fuerza los mostradores de la diferentes tiendas departamentales. Una de las estrategias de comercialización más importante de esta empresa es manejar una amplia variedad de productos y marcas para así tener una buena presencia en el mercado encaminadas a éstos (damas, caballeros y niños).

1.3.3.2 Proceso Productivo

El proceso de producción de la Compañía es el siguiente:

Primer Proceso

La Compañía recibe la materia prima (likra y nylon) y posteriormente efectúan el hilado, el cual involucra los siguientes procesos:

- Preparación de hilos
- Tejido

Segundo Proceso

En este proceso es donde propiamente se hace la confección de la tela.

Tercer Proceso

La Compañía tiene una planta en donde se realizan los siguientes procesos productivos:

- Pre-hornado
- Tintorería
- Planchado

Cuarto Proceso

Existe una parte de la planta en donde específicamente existen dos procesos:

- Teñido
- Empaquetado

1.3.3.3 Principales Proveedores y Suministro de Materias Primas

Entre los principales proveedores de la Compañía encontramos a los siguientes:

a) Nacionales:

- Materias Primas: Química Ibero Mexicana, S.A. de C.V.; Elásticos Tepeyac, S.A. de C.V.; Nylon de México, S.A. de C.V., y Técnicos Colorantes Anilpan, S.A. de C.V.
- Refacciones: Maretex, S.A. de C.V. y Groz Beckert de México, S.A. de C.V.
- Servicios: Diafa-Diesel, S.A. de C.V.; La Etiqueta Fina, S.A. de C.V. e Imagraph, S.A. de C.V.

b) Extranjeros:

- Refacciones: Lonati, Rosso Industries, Santini y Cesarie Colosio.
- Materias Primas: José Valeri Homs.

Las principales materias primas que son utilizadas para la confección de todos los artículos son el nylon, likra, anilinas, resinas y acrílón, la mayoría de estas materias primas son de procedencia mexicana.

En contadas ocasiones se llegan a importar materias primas para la producción y sólo se da cuando el producto es de reciente creación y no ha llegado al país por ser artículos muy especiales.

1.3.3.4 Principales Mercados

La Compañía diseña sus estrategias de distribución y comercialización para cada marca por separado, por lo que también utiliza mensajes publicitarios y promociones con ayuda de sus clientes en donde colocar sus artículos para así apoyar a su venta, por lo que sus principales clientes son:

- a) Autoservicio: Comercial Mexicana, Gigante, Wall-Mart, Aurrerá, Centros Comerciales Soriana, etc., esta fuerza representa el 70% de las ventas.
- b) Mayoristas: representa el 10% de las ventas.
- c) Gobierno y departamentales: representa el 12% de las ventas.
- d) Almacenes de prestigio como Liverpool y Palacio de Hierro.

1.3.3.5 Fuerza Laboral

A la fecha la Compañía cuenta con un total de 130 trabajadores de los cuales 35 son de confianza y 95 son sindicalizados.

Al realizar un estudio de las cifras de Industrias del Calcetín, S.A. de C.V., encontramos síntomas muy significativos que formaran parte de nuestro trabajo, sobre la misma, y que se podrán observar con los análisis de variaciones y las razones financieras, así como las posibles soluciones con la Teoría de Restricciones – TOC.

Existe una importante falta de liquidez, la cual representa no tener la capacidad de poder enfrentar los compromisos a corto y largo plazo, también la recuperación de su cartera ha sido muy lenta durante este año, por tanto se está enfrentando a una falta de disposición en su flujo.

Estos dos puntos se estarán atacando por medio de la Teoría de Restricciones – TOC y que serán parte primordial de nuestro estudio.

Consideramos al flujo de efectivo como aquel excedente en caja entre los ingresos y egresos, el dinero disponible para los accionistas o para incrementar el capital de trabajo. Este indicador es lo que realmente proporcionará un valor a la empresa, ya que su objetivo económico es el de ganar dinero. Por consecuencia el desafío que se debe enfrentar es identificar cuáles son los efectos indeseables que llevaron a que no se lograran resultados competitivos.

El conocimiento del cliente nos permitirá tener un panorama más amplio para la construcción de un cuadro lógico de causa-efecto llamado Árbol de Realidad Presente.

En la construcción del Árbol de Realidad Presente se podrá observar claramente la falta de liquidez, que a su vez se conectará con todos aquellos efectos indeseables que se encontraron durante la auditoría y que muestra el problema raíz.

La disminución de las ventas es provocada por la recesión económica del país, así como por la poca participación en el mercado ya que sus costos no son tan competitivos, y por incumplimiento en los programas de producción.

Una que vez que se identifiquen los posibles conflictos, nos involucraremos en la Construcción de la Nube, que ayudará a encontrar cuáles son en realidad los conflictos que existen y qué soluciones se pueden establecer.

Construir la posible solución se podrá ver a través del Árbol de Realidad Futura que a diferencia del Árbol de Realidad Presente, establece los efectos deseables.

2. Análisis de Variaciones

2.1 Análisis de Variaciones del Balance General

INDUSTRIAS DEL CALCETÍN, S.A. DE C.V.
AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999
ANÁLISIS DE VARIACIONES

Cuenta	Saldos al	Saldos al	Variación		
	31-Dic-98	31-Dic-99	\$	%	%
Efectivo e Inversiones temporales	2,453,033	1,538,450	(914,583)	-37.28%	0.66%
Cuentas por cobrar	38,641,490	49,657,699	11,016,209	28.51%	21.38%
Impuestos por Recuperar	39,322,974	20,730,386	(18,592,588)	-47.28%	8.93%
Inventarios	30,943,398	28,540,819	(2,402,579)	-7.76%	12.29%
Compañías Afiliadas	0	6,934,954	6,934,954	0.00%	2.99%
Activo Fijo	70,863,864	121,830,429	50,966,565	71.92%	52.47%
Otros Activos	3,344,508	2,976,180	(368,328)	-11.01%	1.28%
					0.00%
Total Activo	185,569,267	232,208,917	46,639,650	25.13%	100.00%
Proveedores	18,727,553	19,732,055	1,004,502	5.36%	8.50%
Acreedores	3,342,225	8,644,407	5,302,182	158.64%	3.72%
Compañías afiliadas	19,299,551	70,828,327	51,528,776	266.99%	30.50%
Impuestos por pagar	39,701,942	22,627,001	(17,074,941)	-43.01%	9.74%
Obligaciones laborales	1,912,638	1,393,257			
Total Pasivo	82,983,909	123,225,047	40,241,138	48.49%	53.07%
Capital Social	164,766,656	164,766,656	0	0.00%	70.96%
Reserva Legal	200,263	200,263	0	0.00%	0.09%
Aportaciones para Futuros aumentos	7,638,157	7,638,157	0	0.00%	3.29%
Utilidades de ejercicios anteriores	44,932,123	39,797,827	(5,134,296)	-11.43%	17.14%
Pérdida del Ejercicio	(5,134,296)	(8,243,944)	(3,109,648)	60.57%	-3.55%
Insuficiencia en la actualización del capital	(109,817,545)	(95,175,089)	14,642,456	-13.33%	-40.99%
Total Capital Contable	102,585,358	108,983,870	6,398,512	6.24%	46.93%
Total Pasivo y Capital	185,569,267	232,208,917	46,639,650	25.13%	100.00%

2.2 Análisis de Variaciones del Estado de Resultados

INDUSTRIAS DEL CALCETÍN, S.A. DE C.V.
AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999
ANÁLISIS DE VARIACIONES

Cuenta	Saldos al	Saldos al	Variación		
	31-Dic-98	31-Dic-99	\$	%	%
Ventas Netas	152,162,769	180,290,544	28,127,775	18.49%	100.00%
Costo de Ventas	120,890,444	143,126,587	22,236,143	18.39%	79.39%
Utilidad Bruta	31,272,325	37,163,957	5,891,632	18.84%	20.61%
Gastos de Administración	33,606,767	41,520,170	7,913,403	23.55%	23.03%
Pérdida en Operación	(2,334,442)	(4,356,213)	(2,021,771)	86.61%	-2.42%
Costo Integral de Financiamiento	9,575,505	(5,459,343)	(15,034,848)	-157.01%	-3.03%
Otros (Ingresos) y Gastos	(8,398,121)	8,201,687	16,599,808	-197.66%	4.55%
Pérdida antes de Impuestos	(3,511,826)	(7,098,557)	(3,586,731)	102.13%	-3.94%
Provisión ISR	1,622,470	1,145,387	(477,083)	-29.40%	0.64%
Pérdida Neta	(5,134,296)	(8,243,944)	(3,109,648)	60.57%	-4.57%

NOTA: La explicación de las variaciones que a continuación se llevará a cabo no abarca el 100% de los movimientos que se realizaron de un año con respecto al anterior, por tal motivo se dio un 5% de margen de diferencia, ya que se considera que no afecta la razonabilidad de las cifras en dicha explicación.

2.3 Explicación de Variaciones del Activo

Cuentas por Cobrar

a) Deudores Diversos

Aumento en ventas de segundas por \$16,646,173 (1) a Atwood Richards e Intrac Group

b) Clientes

Baja en ventas:		(1) Segundas	16,646,173	
		(2) Baja en vtas.	(4,698,594)	
1998	45,263,514	(3) Rva Inc.	<u>(1,089,866)</u>	
1999	<u>40,564,920</u>		10,857,713	
	4,698,594 (2)	Variación cxc	<u>11,016,209</u>	
			(158,496)	-1.44%

Explicación: En 1998 ya existían las segundas, hasta 1999 ya se lograron vender mediante un intercambio con un grupo de empresas con el cual se tiene una línea de crédito por un importe total al de la venta de las segundas, con los cuales se pueden adquirir productos que venda cualquier empresa de dicho grupo.

c) Reserva de Cuentas Incobrables

1998	8,090,520	
1999	<u>9,180,386</u>	
	(1,089,866) (3)	

Explicación: La Compañía decidió incrementar la reserva para cuentas incobrables por considerar que su cartera vencida se ha visto incrementada por el aumento en clientes morosos.

Inventarios

a) Producto Terminado

1998	25,532,493	
1999	<u>18,526,919</u>	
	7,005,574 (1)	

c) Revaluación Inventarios

1998	0	
1999	<u>2,565,884</u>	
	(2,565,884) (1)	

b) Reserva de inventarios

1998	(2,446,947)
1999	0
	<u>(2,446,947) (1)</u>

d) Reserva de Obsoletos

1998	0
1999	(453,202)
	<u>453,202 (1)</u>

Sum (1) Variación 1998-1999	2,445,945	
Variación en inventarios	<u>2,402,579</u>	
	43,366	1.80%

Explicación: Derivada de la baja en ventas, la producción se vio disminuida, por otra parte en 1999 se canceló la reserva de segundas que en el año de 1998 se había creado, adicionalmente se creó para los inventarios una reserva por concepto de obsolescencia y por el contrario se realizó la revaluación al cierre del ejercicio.

Compañías Afiliadas (neto de cuentas por cobrar y por pagar)

Compañía	Variación 1999-1998	Variación Intercompañías	(63,893,023)	
A	9,339,345	Compra Activo fijo	<u>59,918,011</u>	
B	(70,652,051)		(3,975,012)	6.22%
C	(2,404,391)			
D	<u>(175,926)</u>			
	(63,893,023)			

Explicación: La Compañía determinó comprar activo fijo, misma que se ha registrado en cuentas por pagar con algunas de sus compañías afiliadas (Ver explicación Activo Fijo).

Activo Fijo

Compras de Activo:		Variación 1998-1999	50,966,565	
Terreno	1,631,377	Movimiento activo	<u>52,280,769</u>	
Edificio	14,798,851		(1,314,204)	-2.58%
Maq. y Eq.	42,862,713			
Eq. Cómputo	405,243			
Eq. Trans.	<u>219,827</u>			
	59,918,011			
Depreciación	<u>(7,637,242)</u>			
	52,280,769			

Explicación: La Compañía determinó incrementar su capacidad productiva, por tal motivo adquirió activo fijo a algunas de las compañías del mismo grupo.

Otros Activos

a) Gastos pagados por Ant.

1998	3,238,347	Variación 1998-1999	368,328	
1999	<u>(1,670,172)</u>	Sumatoria (1)	<u>373,913</u>	
	1,568,175 (1)		(5,585)	-1.52%

b) Gastos por Amortizar

1998	32,756
1999	<u>(1,282,225)</u>
	(1,249,469) (1)

c) Cancelación de amortización por \$55,207 (1)

Explicación: La diferencia en los gastos anticipados está determinada de la siguiente manera: compra de refacciones que se tuvieron que pagar por anticipado y la compra de una marca comercial para la creación de una línea de calcetines, y que se compró a una compañía filial, por un importe total de \$1,282,000.

2.4 Explicación de Variaciones del Pasivo

Acreeedores

Creación de Provisiones en Dic. 1999:

Gastos fin de año	177,000	
Honorarios por servicios	387,200	
Finiquito por Reestructuración	55,000	
Reserva Baja Activo Fijo	<u>4,565,000</u>	
	5,184,200	
Variación 1998-1999	<u>5,302,182</u>	
	(117,982)	-2.23%

Explicación : Derivado de la auditoría se determinó crear una reserva por baja en el valor de los activos fijos por considerarse que éstos, se encontraban por arriba de lo que es su valor real.

Impuestos por pagar

Con motivo de la explicación en el rubro de los impuestos por pagar, se determinó realizar una prueba que nos llevara al movimiento de un año contra otro, obteniendo el siguiente resultado:

Ventas Calcetería	129,774,727	Continúa...	23,496,868	
Ventas Ropa	43,880,925	IVA Pagado en 1999	<u>(2,645,568)</u>	
Desctos., Devol. y Bonif.	(28,551,478)		20,851,300	
Ventas Materia Prima	208,032	IVA 1998	<u>(38,622,303)</u>	
Ventas Desperdicio	1,405		(17,771,003)	
Ventas Activo Fijo	862,369	Variación 1998-1999	<u>17,074,941</u>	
Ventas Otros	2,575,879		(696,062)	-4.08%
Ingresos por Servicios	4,760,130			
Otros Ingresos	1,892,928			
Servicios Filiales	1,208,496			
Ingresos Por Fletes	<u>32,373</u>			
	156,645,786			
IVA	15%			
Continúa...	<u>23,496,868</u>			

Explicación: Se determinó revisar directamente sobre el IVA ya que es donde se encontró que existía la diferencia más grande en todos los impuestos.

2.5 Explicación de Variaciones del Estado de Resultados

Ventas

En lo que se refiere a las ventas no hubo variación significativa con respecto al año anterior, bajaron las ventas pero aumentaron los precios, de tal manera que los resultados son muy parecidos al año anterior.

Ventas 1998	152,162,769	
Inflación	<u>1,1861</u>	
	180,480,260	
Ventas 1999	<u>180,290,544</u>	
	189,716	0.11%
Ventas 1999	180,290,544	
Deflactado Promedio	<u>1,0903</u>	
	165,358,657	
Ventas 1998	152,162,769	
Inflación Promedio	<u>1,0903</u>	
	165,903,067	
Ventas 1999 Deflactadas	<u>165,358,657</u>	
	544,410	0.33%

Costo de Ventas

Ventas Netas	180,290,544	
Menos:		
20% Margen Utilidad	<u>(36,058,109)</u>	
	144,232,435	
Costo Diciembre 1999	<u>(143,126,587)</u>	
	1,105,848	-0.77%

Explicación: La Compañía tiene la política de tener un 20% de utilidad sobre el costo de ventas, por tal motivo se consideraron las ventas como base para la explicación.

Gastos de Administración

Gastos Diciembre 1998	33,606,767	
Aumento en Sueldos	<u>20%</u>	
	40,328,120	
Gastos Administración 1999	<u>41,520,170</u>	
	(1,192,050)	-2.87%

Explicación: Derivado de que uno de los gastos más representativos dentro de los gastos de administración es su nómina, se consideró adecuado partir de este rubro para la explicación de la variación.

Costo Integral de Financiamiento

	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>Variación</u>
Intereses a cargo	13,366,369	5,143,828	8,222,541
Intereses Compañía A	9,768,150	0	9,768,150
Intereses Compañía B	(6,085,977)	0	(6,085,977)
Intereses Compañía C	(643,227)	0	(643,227)
Resultado Cambiario	<u>2,928,009</u>	<u>(988,105)</u>	<u>3,916,114</u>
	19,333,324	4,155,723	15,177,601

Explicación: Durante el ejercicio de 1998 se pagaron intereses bancarios y a otras compañías del grupo, para 1999 éstos ya no existen, por consiguiente tuvo lugar el movimiento en los intereses como se explica arriba.

Otros Gastos e Ingresos

	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>Variación</u>
Otros Gastos	4,813,122	12,991,322	(8,178,200)
Ingresos Maquila	0	(609,100)	609,100
Ingresos por Venta Material	(2,100,907)	(394,230)	(1,706,677)
Ingresos por Servicios	(1,215,421)	(4,760,002)	3,544,581
Otros Productos	(9,842,837)	(3,780,314)	(6,062,523)
Participación en subsidiarias	<u>(52,204)</u>	<u>4,754,327</u>	<u>(4,806,531)</u>
	(8,398,247)	8,202,003	(16,600,250)
Variación 1998-1999		16,599,808	
Movimiento Otros Gastos-Productos		<u>16,600,250</u>	
		(442)	0.00%

Explicación: Durante el ejercicio se incrementaron los otros gastos debido a la reestructuración de la compañía, así mismo los ingresos por servicios aumentaron ya que se llevaron a cabo nuevos servicios administrativos a compañías del grupo, adicionalmente se obtuvieron mejores resultados de subsidiarias.

3. Razones Financieras

1. Razones de Liquidez.

a) Liquidez:
$$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} = \frac{100,467,354}{123,223,668} = 81.53\%$$

b) Prueba del Ácido:
$$\frac{\text{Activos Circulantes-Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}} = \frac{71,926,535}{123,223,668} = 58.37\%$$

Conclusión: de acuerdo con estas razones financieras podemos observar que la Compañía sólo tiene la capacidad de hacer frente en un 81% los compromisos a corto plazo (incluyendo inventarios), por otro lado si se excluyen a los inventarios únicamente se puede hacer frente a los pasivos a corto plazo en un 58%, por consiguiente podemos mencionar que existe un problema de liquidez importante.

2. Razones de Actividad.

a) Rotación de Cartera:
$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{180,290,544}{49,657,699} = 3.63067 \text{ veces}$$

b) Días Cartera:
$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} = \frac{49,657,699}{180,290,544} = 0.27543 \times 365 \text{ días}$$

$$= 100.53 \text{ días}$$

c) Rotación Inventarios:
$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{143,126,587}{28,540,819} = 5.0148 \text{ veces}$$

d) Días Inventario:
$$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{28,540,819}{143,126,587} = 0.19941 \times 365 \text{ días}$$

$$= 72.785 \text{ días}$$

e) Rotación Proveedores:
$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Proveedores}} = \frac{143,126,587}{19,732,055} = 7.25351 \text{ veces}$$

f) Días Proveedores:
$$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{19,732,055}{143,126,587} = 0.13786 \times 365 \text{ días}$$

$$= 50.32 \text{ días}$$

g) Rotación Activos:
$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} = \frac{180,290,544}{232,209,417} = 0.7764$$

Conclusiones:

- La rotación de la cartera es de tres veces y media durante el ejercicio, es decir, cada 100 días se logra tener una recuperación de la cartera, si se toma en cuenta que la Compañía considera como política de cobro 45 días es evidente que está teniendo problemas de cobro importantes.

- Además existe un grave problema de operación en cuanto a los cobros a los clientes y los pagos a los proveedores, es decir, se tiene una cobranza en 100 días y se paga en 50 días, lo que trae como consecuencia un desfazamiento en el flujo de efectivo importante.

- Por lo que respecta a los inventarios se tiene una rotación de 5 veces durante el año (72 días), por lo tanto como en realidad no se tienen ventas a un adecuado nivel se puede llegar a crear un importante nivel de obsolescencia, por tal motivo se debe buscar que ese nivel de inventario se reduzca.

- Dentro de los días proveedores podemos encontrar que en realidad estamos pagando cada 50 días, cuando la Compañía no tiene un nivel adecuado de rotación de inventarios oportuno, ya que existen 22 días de diferencia entre una y otra rotación, por consiguiente se está pagando a los proveedores mucho tiempo antes de que se pueda recuperar los inventarios.

- Por último, la rotación de los inventarios nos indica que la Compañía no está vendiendo lo necesario al menos para poder mantener el nivel de activos que hasta el momento se tiene, únicamente alcanza a generar el 77% de los activos conforme a sus ventas.

3. Razones de Rentabilidad.

a) Margen Neto sobre las Ventas:
$$\frac{\text{Utilidad (Pérdida) Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{(8,243,944)}{180,290,544} = -4.57\%$$

b) Margen Bruto:
$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{37,163,957}{180,290,544} = 20.61\%$$

c) Margen de Operación:
$$\frac{\text{Utilidad (Pérdida) de Operación}}{\text{Ventas}} = \frac{(4,356,213)}{180,290,544} = -2.42\%$$

d) Capacidad de generar las utilidades:
$$\frac{\text{Utilidad (Pérdida) de Operación}}{\text{Activos Netos}} = \frac{(4,356,213)}{232,209,417} = -1.88\%$$

$$\text{e) Rendimiento sobre Activos (ROI): } \frac{\text{Utilidad (Pérdida) Neta}}{\text{Activos}} = \frac{(8,243,944)}{232,209,417} = -3.55\%$$

$$\text{f) Rendimiento sobre Capital (ROE): } \frac{\text{Utilidad (Pérdida) Neta}}{\text{Capital Contable}} = \frac{(8,243,944)}{108,985,749} = -7.56\%$$

Conclusiones:

- La Compañía está teniendo un margen de utilidad neto sobre las ventas negativo del 4.57%, es decir, sus ventas no están siendo las necesarias y los gastos son elevados lo que impide conseguir utilidades

- La Compañía sí está cumpliendo con el 20% de margen de utilidad bruta de sus ventas contra los gastos como lo indican las políticas internas, lo que quiere decir que la Compañía no está teniendo el control suficiente sobre los gastos de administración.

- Es evidente que si la Compañía está gastando más de lo que vende tendrá pérdidas y en este caso representa el 2.42% la pérdida operativa de las ventas.

- Adicionalmente se observa que los activos de la Compañía no están siendo tan productivos como se desea para generar utilidades, principalmente el activo fijo que se había analizado que se encontraba sobrevaluado, además si no existe una liquidez necesaria para hacer que éstos trabajen al nivel que se requiere es difícil que se pueda mejorar la plantilla de activos.

- Por otra parte las utilidades no están ayudando a mejorar la capacidad del capital contable, muy por el contrario, el capital se está viendo disminuido cada vez más por las pérdidas que se tienen.

4. Razones de Endeudamiento.

$$\text{a) Apalancamiento: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} = \frac{123,223,668}{108,985,749} = 113.06\%$$

$$\text{b) Estructura de Capital: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{123,223,668}{232,209,417} = 53.07\%$$

$$\text{c) Cobertura de Intereses: } \frac{\text{Utilidad (Pérdida) antes ISR e Intereses}}{\text{Intereses a cargo}} = \frac{(4,356,025)}{5,143,625} = -84.69\%$$

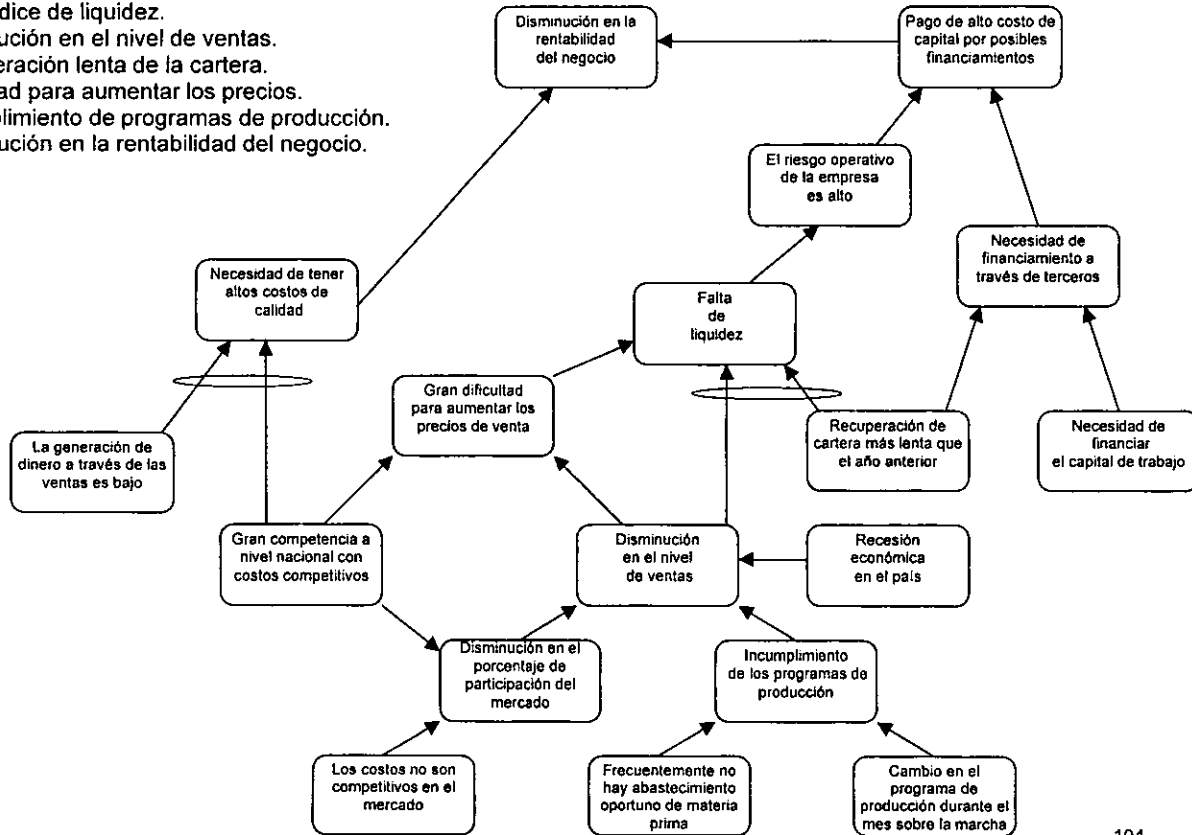
Conclusiones:

- De acuerdo con estas razones financieras se puede observar que el capital total de la Compañía no alcanza a cubrir el total de los pasivos con los recursos de los accionistas que si se toma en cuenta que todos ellos se pueden encontrar dentro del corto plazo, la Compañía tendrá problemas al respecto, ya que sus pasivo son mayores en 13% que el capital contable.
- Otro punto a considerar es que el 53% de los activos de la Compañía propiamente se encuentran endeudados, es decir, el pasivo cubre más de la mitad de los activos y por consiguiente, no pueden ser considerados como parte de la Compañía.
- Por último, se puede observar que existe una pérdida en operación que no permite hacer frente a los intereses a cargo que se han generado durante el ejercicio.

4. Árbol de Realidad Presente

Efectos indeseables:

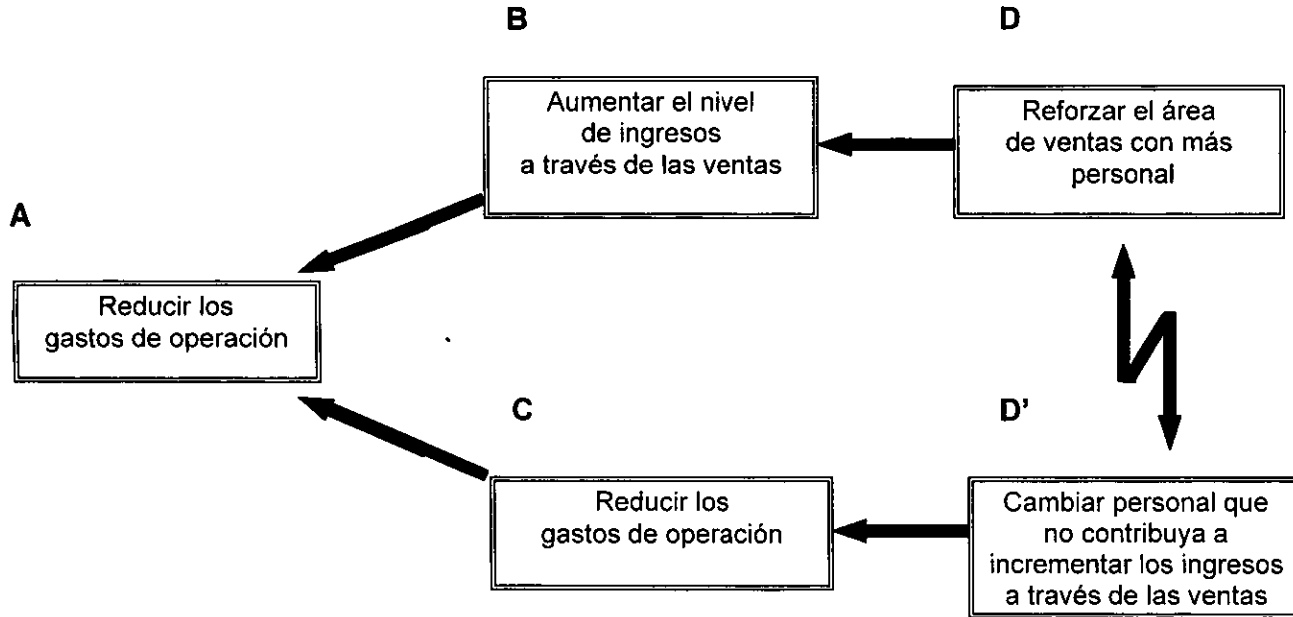
- a) Bajo índice de liquidez.
- b) Disminución en el nivel de ventas.
- c) Recuperación lenta de la cartera.
- d) Dificultad para aumentar los precios.
- e) Incumplimiento de programas de producción.
- f) Disminución en la rentabilidad del negocio.



4.1 Construcción de Nube

FLECHAS	AMBIENTE OPUESTO	SUPUESTOS	INYECCIONES
A → B	Necesidad de liquidez adecuada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se participa con el 10% en el mercado. 2. Se tiene capacidad disponible. 	<p>Atacar nuevos mercados. Fabricar nuevos productos.</p>
A → C	Necesidad de disminuir los gastos de la compañía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los Gastos en calidad no incrementan la generación de dinero a través de las ventas. 2. La relación empleados vs obreros es alta. 	Reestructurar el área de calidad (cambiar gente).
B → D	Necesidad de incrementar la fuerza de ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se tienen cubiertas todas las zonas del país. 	Establecer comercializadoras en zonas estratégicas del país.
B → D'	Necesidad de hacer crecer las ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se tiene personal que no contribuye en forma directa a incrementar la generación de dinero a través de las ventas. 	Llevar a cabo un análisis de puestos.
D → D'	Necesidad de desarrollo en las departamento de ventas y su personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se tiene personal capacitado para el área de ventas en otras áreas. 	Cambiar de área a la gente.

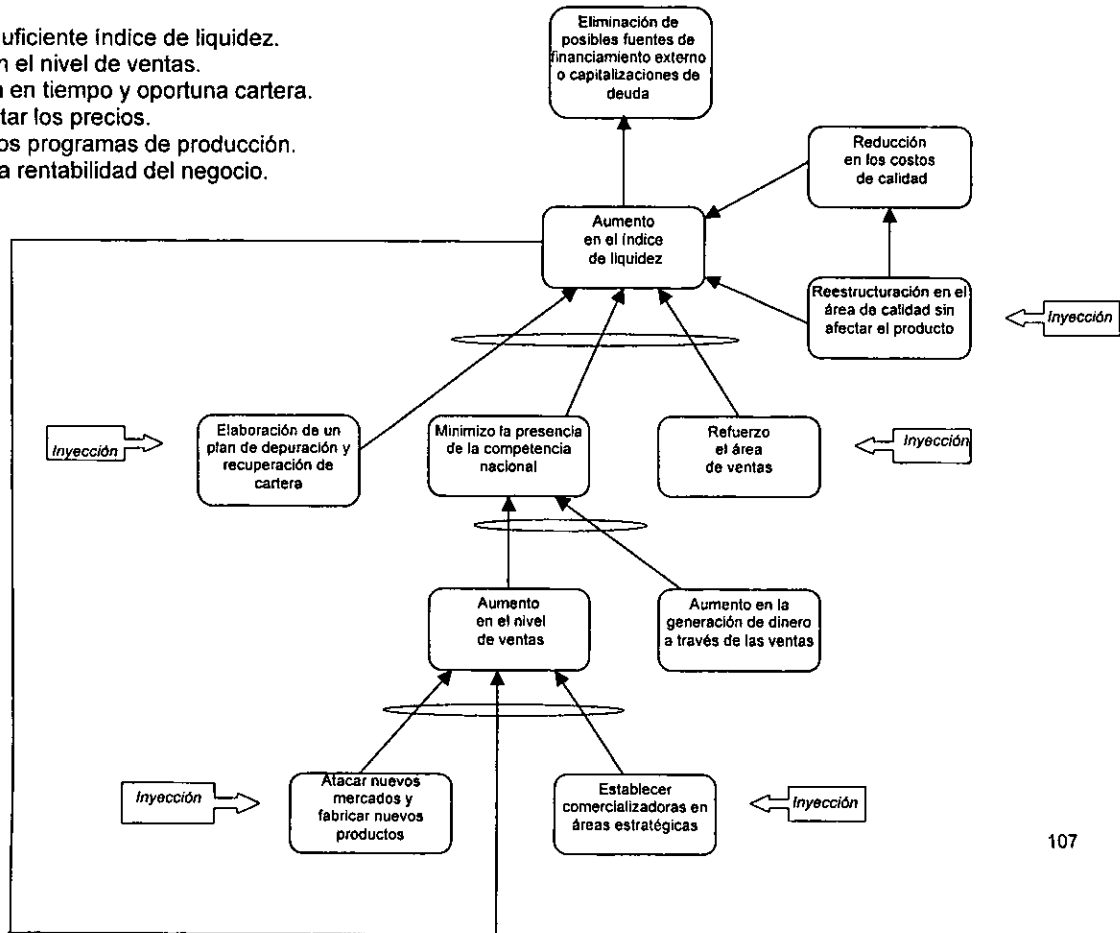
Construcción de nube (cont.)



4.2 Árbol de Realidad Futura

Efectos Deseables:

- a) Adecuado y suficiente índice de liquidez.
- b) Incremento en el nivel de ventas.
- c) Recuperación en tiempo y oportuna cartera.
- d) Poder aumentar los precios.
- e) Cumplir con los programas de producción.
- f) Aumento en la rentabilidad del negocio.



La falta de liquidez ha generado lo siguiente:

1. La compañía tiene una disminución en ventas y una recuperación lenta de su cartera.
2. La compañía tiene una política de aumentos de precios que no permite ser competitivos en el territorio nacional.
3. Se tendrá un elevado riesgo operativo y por tanto se tiene la necesidad de tener financiamientos y pagar altos costos de capital.
4. Así mismo se estará en la necesidad de tener un financiamiento con compañías afiliadas que generará una mala posición en el mercado por el posible aumento de precios para hacer frente a la deuda y por ende disminución en las ventas.

El objetivo de la nube es el aumento de liquidez, por el cual concluimos lo siguiente:

1. Para aumentar la liquidez de Industrias del Calceñín, S.A. de C.V., se necesita atacar nuevos mercados y establecer zonas estratégicas de ventas con el lanzamiento de nuevos productos, en el caso de que las ventas no proporcionen el flujo de efectivo necesario para los objetivos planteados será necesario una adecuada reestructuración del área de ventas, a través de un minucioso análisis de puestos.
2. Es evidente que la compañía debe renegociar con sus proveedores el plazo de los pagos y hacer más equilibrado la relación cobros-pagos.
3. Al realizar el análisis de puestos se reducirá el personal que no contribuya con la generación de ventas o se establecerá el cambio de área.

El Árbol de Realidad Futura tiene las siguientes soluciones:

1. Si la compañía quiere tener una recuperación de cartera necesita minimizar la competencia reforzando su área de ventas y por consiguiente, tendrá un aumento de liquidez.
2. Para su aumento de efectivo se tendrá que atacar nuevos mercados estableciendo comercializadoras en áreas estratégicas para aumentar su nivel de ventas.
3. Una vez que se logre tener un aumento de liquidez se podrán ver disminuidas sus fuentes de financiamiento, es decir, sus pasivos.

5. Estados Financieros

BLANCAS, SÁNCHEZ Y ASOCIADOS, S.C.

CONTADORES PÚBLICOS

A la H. Asamblea de Accionistas de
Industrias del Calceñ, S. A. de C. V.:

Hemos examinado los balances generales de Industrias del Calceñ, S. A. de C. V., al 31 de diciembre de 1999 y 1998, y los estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la Administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Industrias del Calceñ, S. A. de C. V., al 31 de diciembre de 1999 y 1998 y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

BLANCAS, SÁNCHEZ Y ASOCIADOS, S.C.

Octavio Jair Blancas Gasca
Contador Público

México, D. F., 3 de marzo de 2000

INDUSTRIAS DEL CALCETÍN, S. A. DE C. V.
BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999 Y 1998
EXPRESADOS EN MILES DE PESOS CON PODER ADQUISITIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999
(Notas 1, 2, 3 y 4)

<u>ACTIVO</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
CIRCULANTE:		
Efectivo e inversiones realizables	\$ 1,538	\$ 2,453
Cuentas por cobrar-		
Clientes (Nota 5)	31,037	32,500
Otras cuentas por cobrar (Nota 6)	16,737	2,168
Compañías relacionadas (Nota 7)	6,935	-
Impuestos por recuperar	<u>20,730</u>	<u>39,323</u>
	75,439	73,991
Inventarios, neto (Nota 8)	<u>28,541</u>	<u>30,943</u>
Pagos anticipados	<u>1,884</u>	<u>3,973</u>
Suma el activo circulante	\$ 107,402	\$ 111,360
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO (neto) (Nota 9)	121,831	70,864
OTROS ACTIVOS	<u>2,976</u>	<u>3,345</u>
Suma el activo	<u>\$ 232,209</u>	<u>\$ 185,569</u>
 <u>PASIVO</u>		
A CORTO PLAZO:		
Proveedores	\$ 19,732	\$ 18,727
Cuentas por pagar y gastos acumulados	8,644	3,342
Compañías relacionadas (Nota 7)	70,828	19,300
Impuestos por pagar	<u>22,627</u>	<u>39,702</u>
Suma el pasivo a corto plazo	121,831	81,071
OBLIGACIONES LABORALES (Nota 10)	1,393	1,912
CONTINGENCIAS (Nota 11)	-	-
Suma el pasivo	<u>\$ 123,224</u>	<u>\$ 82,983</u>
 <u>CAPITAL CONTABLE</u>		
Capital contribuido (Nota 12):		
Nominal	98,929	98,929
Actualización	<u>65,838</u>	<u>65,838</u>
	164,767	164,767
Aportaciones para futuros aumentos de capital	7,638	7,638
Resultados acumulados (Nota 13):		
De años anteriores	39,998	45,132
Del ejercicio	<u>(8,244)</u>	<u>(5,134)</u>
Resultado acumulado por actualización	<u>(95,174)</u>	<u>(109,817)</u>
Suma el capital contable	<u>108,985</u>	<u>102,586</u>
Suma el pasivo y el capital contable	<u>\$ 232,209</u>	<u>\$ 185,569</u>

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros.

INDUSTRIAS DEL CALCETÍN, S. A. DE C. V.
ESTADOS DE RESULTADOS POR LOS
AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1999 Y 1998
EXPRESADOS EN MILES DE PESOS CON PODER ADQUISITIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999
(Notas 1, 2, 3 y 4)

	<u>1999</u>	<u>1998</u>
VENTAS NETAS	\$ 180,291	\$ 152,163
COSTO DE VENTAS	<u>143,127</u>	<u>120,890</u>
Utilidad bruta	37,164	31,273
GASTOS DE OPERACIÓN:		
Venta y distribución	25,010	15,945
Administración	14,880	14,163
Publicidad y promoción	<u>1,630</u>	<u>3,499</u>
Pérdida de operación	<u>(4,356)</u>	<u>(2,334)</u>
OTROS GASTOS (INGRESOS), Neto	<u>8,202</u>	<u>(8,398)</u>
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:		
Intereses a cargo, neto	5,143	16,405
(Utilidad) pérdida en cambios, neto	(988)	2,928
Utilidad por posición monetaria	<u>9,614</u>	<u>9,757</u>
	<u>(5,459)</u>	<u>9,576</u>
Pérdida antes de provisión para impuesto sobre la renta	(7,099)	(3,512)
IMPUESTO SOBRE LA RENTA (Nota 14)	<u>1,145</u>	<u>1,622</u>
Pérdida neta del año	<u>(\$ 8,244)</u>	<u>(\$ 5,134)</u>

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros.

INDUSTRIAS DEL CALCETÍN, S. A. DE C. V.
 ESTADOS DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE
 POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1999 Y DE 1998
 EXPRESADOS EN MILES DE PESOS DE PODER ADQUISITIVO
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

(Notas 1, 2, 3 y 4)

	Capital contribuido	Aportaciones para futuros aumentos de capital	Utilidades acumuladas (Nota 13)	Pérdida del ejercicio	Insuficiencia en la actualización del capital	Total del capital contable
	<u>Fila</u>	<u>Actualización</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>	<u>\$</u>
Saldo al 1o. de enero de 1998	\$21,067	\$ 47,063	\$ 7,638	\$ 52,577	\$ (98,220)	\$ 22,680
Traspaso de la pérdida del ejercicio anterior				(7,445)		
Aumento de capital mediante capitalización de deuda decretado en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 31 de agosto de 1998	77,862	18,775				96,637
Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera					(11,597)	(11,597)
Pérdida del ejercicio				(5,134)		(5,134)
Saldo al 31 de diciembre de 1998	<u>\$98,929</u>	<u>\$ 65,838</u>	<u>\$7,638</u>	<u>\$45,132</u>	<u>\$ (109,817)</u>	<u>\$ 102,586</u>
Traspaso de la pérdida del ejercicio anterior				(5,134)		-
Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera					14,643	14,643
Pérdida del ejercicio				(8,244)		(8,244)
Saldo al 31 de diciembre de 1999	<u>\$98,929</u>	<u>\$ 65,838</u>	<u>\$ 7,638</u>	<u>\$ 39,898</u>	<u>\$ (95,174)</u>	<u>\$ 108,985</u>

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros.

INDUSTRIAS DEL CALCENTÍN, S. A. DE C. V.
ESTADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1999 Y 1998
EXPRESADOS EN MILES DE PESOS DE PODER ADQUISITIVO
AL 31 DE DECIEMBRE DE 1999

(Notas 1, 2, 3 y 4)

OPERACIÓN:	1999	1998
Pérdida neta del año	(\$ 8,244)	(\$ 5,134)
Partidas aplicadas a resultados que no requieren la utilización de recursos:		
Depreciación	4,977	3,013
Costo por obligaciones laborales	261	251
Reserva cuentas incobrables	903	885
Reserva de inventarios	629	-
	<u>(1,474)</u>	<u>(985)</u>
RECURSOS (UTILIZADOS EN) GENERADOS POR:		
Cuentas por cobrar y pagos anticipados	6,673	(44,476)
Inventarios	1,773	(3,494)
Otros activos	369	640
Proveedores	1,005	(435)
Compañías relacionadas	44,593	186,102
Impuestos por pagar	(17,075)	-
Otras cuentas por pagar	4,522	891
	<u>40,386</u>	<u>138,243</u>
Recursos generados por la operación		
FINANCIAMIENTO:		
Porción circulante de la deuda a largo plazo	-	(9,395)
Aumento de capital social	-	96,637
Deuda capitalizada	-	(173,428)
	<u>-</u>	<u>(86,186)</u>
Recursos utilizados por financiamiento		
INVERSIÓN:		
Inmuebles, maquinaria y equipo	(41,301)	(47,089)
Marcas comerciales	-	(2,641)
	<u>(41,301)</u>	<u>(49,730)</u>
Recursos utilizados en inversión		
(DISMINUCIÓN) AUMENTO EN EFECTIVO Y VALORES REALIZABLES	(915)	2,327
EFECTIVO Y VALORES REALIZABLES AL INICIO DEL AÑO	<u>2,453</u>	<u>126</u>
EFECTIVO Y VALORES REALIZABLES AL FINAL DEL AÑO	<u>\$ 1,538</u>	<u>\$ 2,453</u>

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros.

INDUSTRIAS DEL CALCETÍN, S. A. DE C. V.

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999 Y 1998

EXPRESADOS EN MILES DE PESOS DE PODER ADQUISITIVO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

1. ACTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA-

Industrias del Calcetín, S. A. de C. V., ("La compañía"), es subsidiaria de A. S. A. de C. V., y su actividad principal es la fabricación y comercialización de ropa así como calcetería.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada del 31 de agosto de 1999 y 31 de diciembre de 1998, la Administración de la Compañía decidió fusionar a sus subsidiarias (X, S.A. de C.V. y Z, S.A. de C.V.). A la fecha de la fusión tenían las siguientes cifras:

	X, S.A. de C.V	Z, S.A. de C.V.
Activo	\$ 173,214	\$ 12,824
Pasivo	169,093	504
Capital	4,121	12,320
Resultados	(1,599)	162

2. INFORMACIÓN FINANCIERA-

Estos estados financieros han sido emitidos por la dirección de la compañía, quien es responsable de su preparación.

3. BASES DE PRESENTACIÓN-

- a) Unidad Monetaria.- Los estados financieros de 1999 y 1998 están expresados en miles de pesos, excepto las acciones. Las cifras en dólares se presentan en miles de Dólares Americanos (USD).
- b) Bases de presentación.- Los estados financieros han sido elaborados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

4. PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES -

A continuación se resumen las políticas contables más importantes seguidas por la Compañía y que se observaron en la preparación de estos estados financieros.

- a) Efectos de la inflación en la información financiera.- La Compañía reconoce en los estados financieros básicos los efectos de la inflación, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Boletín B-10 y sus documentos de adecuaciones, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C..

Para efectos de comparabilidad, todas y cada una de las partidas que integran los estados financieros han sido reexpresadas a pesos de poder adquisitivo de cierre del último ejercicio.

Insuficiencia en la actualización del capital: el saldo de esta cuenta está representado por la suma algebraica de los conceptos "Resultado por tenencia de activos no monetarios", así como por el "Resultado monetario patrimonial acumulado", los cuales se describen a continuación:

Resultado por tenencia de activos no monetarios.- Representa el cambio en el valor de los activos no monetarios por causas distintas a la inflación. Se determina únicamente cuando se sigue el método de costos específicos, ya que éstos se comparan contra las actualizaciones determinadas mediante el INPC. Si los costos específicos son mayores a los índices, habrá una ganancia por retención, en caso contrario se producirá una pérdida. El resultado por tenencia de activos no monetarios generados hasta 1996, por la actualización de los activos fijos, queda a disposición de los accionistas y al igual que las otras cuentas de capital, se actualizó mediante la aplicación de factores de inflación derivados del INPC.

Resultado monetario patrimonial acumulado.- Es el resultado que se produce en la actualización inicial de las cifras de los estados financieros.

Costo integral de financiamiento.- Se muestra en el estado de resultados, y representa el costo de financiamiento en épocas de inflación; integrado por los intereses devengados netos, el resultado por posición monetaria del ejercicio y las fluctuaciones cambiarias netas.

Resultado por posición monetaria.- Representa el efecto que ha producido la inflación sobre los activos y pasivos monetarios de un período. Este resultado se calcula aplicando a la posición monetaria neta al inicio del mes (diferencia entre activos y pasivos monetarios) los factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) publicados por el Banco de México. Si los pasivos monetarios son mayores que los activos monetarios en un período, el resultado es una ganancia; si estos pasivos son menores, se origina una pérdida. El resultado por posición monetaria correspondiente a los años de 1999 y 1998, se registró en resultados como parte del costo integral de financiamiento.

- b) Inversiones a corto plazo.- Las inversiones a corto plazo se valúan a su valor neto de realización.
- c) Inventarios.- Están actualizados a su valor de reposición, que no excede al de realización. El costo de ventas se registra al costo de reposición al momento de la venta del inventario y se actualiza al cierre con factores derivados del INPC.

- d) Inmuebles, maquinaria y equipo.- Se registran al costo de adquisición y se actualizaron mediante la aplicación de los factores de inflación derivados del INPC, sobre el valor neto de reposición determinado por peritos independientes hasta el 31 de diciembre de 1996, y de acuerdo a su fecha de adquisición, en el caso de compras posteriores a esa fecha.
- e) Marcas comerciales.- Están registradas a su valor original, las cuales se están amortizando en un periodo de 20 años utilizando el método de línea recta, aplicado a sus valores originales.
- f) Prima de antigüedad.- La Compañía adoptó las disposiciones normativas contenidas en el Boletín D-3 "Obligaciones Laborales" emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Dicha norma modifica las bases de cuantificación, reconocimiento y revelación de los pasivos y gastos por jubilaciones y primas de antigüedad, incluyendo tanto planes de remuneración al retiro formales como informales, requiriendo que se valúen utilizando el método actuarial de "Crédito Unitario Proyectado", el cual establece la obligación de reconocer un pasivo (activo) de transición al momento de aplicar este boletín, el cual se amortiza en línea recta sobre la vida laboral promedio remanente de los trabajadores que se espera reciban los beneficios del plan de remuneraciones al retiro, y requiere el registro de un pasivo adicional en el caso de que tenga un pasivo neto actual mayor al pasivo (activo) neto proyectado.

Los planes de remuneraciones al retiro (jubilaciones y primas de antigüedad) tanto formales como informales se reconocen como costo en los años que los trabajadores prestan sus servicios correspondientes, de acuerdo con la Ley Federal de Trabajo.

Los demás pagos basados en antigüedad a que puedan tener derecho los trabajadores en caso de separación o muerte, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, se llevan a resultados en el año en que se vuelven exigibles.

La compañía registra el pasivo por pensiones a medida que se devenga, de acuerdo a cálculos actuariales basados en el método de crédito unitario proyectado.

- g) Impuesto sobre la renta y participación de utilidades a los trabajadores.- El impuesto sobre la renta se reconoce en resultados en el período en que se origina el pasivo y/o se realiza el ingreso. El impuesto sobre la renta diferido, se registra de acuerdo con el método del pasivo de conformidad con el Boletín D-4, emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., el cual establece que el impuesto sobre la renta diferido surge de las partidas temporales importantes y no recurrentes a las tasas de impuesto vigentes en el periodo de su aplicación.
- h) Pagos de indemnizaciones por despido.- Los pagos por este concepto se cargan a los resultados cuando se efectúan. En 1999 la compañía provisionó el pago de liquidaciones que se realizarán en 2000, por un monto de \$ 550.

- i) Transacciones y conversión de moneda extranjera.- Las transacciones en moneda extranjera se registraron al tipo de cambio vigente a la fecha en que se convierten. Los activos y pasivos por cobrar así como por pagar en moneda extranjera se valúan a moneda nacional, al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las diferencias en cambios resultantes de dicha valuación, se aplican en el resultado del ejercicio.
- j) Capital Contable.- La actualización de las aportaciones de capital de los accionistas y los resultados acumulados se determinan aplicando el INPC, a partir de la fecha en que se hicieron las aportaciones o se retiraron los resultados y equivale a la cantidad necesaria para mantener la inversión de los accionistas en términos de su poder adquisitivo.

El resultado acumulado por actualización se forma principalmente por el resultado por tenencia de activos no monetarios, que representa el cambio en el nivel específico de precios de dichos activos en relación al INPC.

- k) Estado de cambios.- Los estados de cambios en la situación financiera presentan los cambios en moneda constante, partiendo de la situación financiera al cierre del año anterior, actualizada a moneda del cierre del último ejercicio.

5. CLIENTES-

El saldo de este rubro al 31 de diciembre se integra como sigue:

	1999	1998
Cientes- Nacionales	\$ 39,495	\$ 41,174
Extranjeros	806	923
	<u>40,301</u>	<u>42,097</u>
Menos- Reserva de cuentas Incobrables	9,264	9,597
	<u>\$ 31,037</u>	<u>\$ 32,500</u>

El cargo a resultados por concepto de la reserva para cuentas incobrables ascendió a \$903 en 1999 (\$885 en 1998).

6. OTRAS CUENTAS POR COBRAR-

El saldo de este rubro al 31 de diciembre se integra como sigue:

	<u>1999</u>	<u>1998</u>
The Intrac Group	\$ 8,637	\$ -
Atwood Richards, Inc.	8,009	-
IVA por acreditar	-	671
Otros impuestos por recuperar	-	1,100
Varios	91	397
	<u>\$ 16,737</u>	<u>\$ 2,168</u>

7. TRANSACCIONES Y SALDOS CON COMPAÑÍAS RELACIONADAS-

Durante 1999 y 1998 la Compañía realizó las siguientes transacciones, con sus compañías relacionadas:

	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Ingresos por:		
Ventas	\$ -	\$ 1,525
Servicios prestados	-	512
Intereses	-	11,985
Egresos por:		
Intereses generados	\$ -	\$ 12,596
Servicios recibidos	21,983	23,497
Compra de inmuebles	15,876	-
Arrendamiento	2,950	-
Adquisición de marcas comerciales	1,290	-
Otros	72	-

El saldo de este rubro al 31 de diciembre se integra como sigue:

	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Cuentas por cobrar:		
A, S.A. de C.V.	\$ 6,935	\$ -
Cuentas por pagar:		
Corto plazo-		
A, S.A. de C.V.	\$ -	\$ 2,703
B, S.A. de C.V.	68,424	14051
C, S.A. de C.V.	2,404	2,454
Otras	-	92
	<u>\$ 70,828</u>	<u>\$ 19,300</u>

8. INVENTARIOS-

Al 31 de diciembre se forma de la siguiente manera:

	1999	1998
Producto terminado	\$ 20,528	\$ 26,759
Materias primas	6,840	5,957
Producción en proceso	1,144	945
Anticipo a proveedores	658	184
	<u>29,170</u>	<u>33,845</u>
Menos- Reserva para obsolescencia	629	2,902
	<u>\$ 28,541</u>	<u>\$ 30,943</u>

El cargo a resultados por concepto de la reserva para inventarios obsoletos ascendió a \$629 en 1999.

9. INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO-

Al 31 de diciembre, este rubro se integra como sigue:

	1999	1998	Vidas útiles	
			1999	1998
Edificios	\$ 14,911	\$ -	32	-
Maquinaria y Equipo	132,671	94,010	14	15
Equipo de Transporte	345	-	11	12
Equipo de Oficina	1,503	1,107	9	10
	<u>149,430</u>	<u>95,117</u>		
Menos-				
Depreciación acumulada	29,230	24,253		
	<u>120,200</u>	<u>70,864</u>		
Terreno	1,631	-		
	<u>\$ 121,831</u>	<u>\$ 70,864</u>		

La depreciación por los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1999 y 1998 ascendieron a \$4,977 y \$3,013, respectivamente.

10. OBLIGACIONES LABORALES-

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, la Compañía tiene obligaciones por concepto de indemnizaciones y primas de antigüedad pagaderas a empleados que dejen de prestar sus servicios bajo ciertas circunstancias.

La Compañía registra el pasivo por prima de antigüedad y pensiones, a medida que se devengan, de acuerdo con cálculos actuariales basados en el método de crédito unitario proyectado.

Por lo tanto, se está provisionando el pasivo que, a valor presente, cubrirá la obligación por beneficios proyectados a la fecha estimada de retiro del conjunto de empleados que laboran en esta Compañía como sigue:

	1999	1998
Obligación por beneficios		
Proyectados (OBP)	\$ 1,899	\$ 1,788
Variaciones en supuestos	(439)	(278)
Servicios pasados por amortizar	(67)	402
Pasivo provisionado	<u>\$ 1,393</u>	<u>\$ 1,912</u>

Al 31 de diciembre de 1999 y 1998, el pasivo no es inferior a la obligación por servicios actuales (equivalentes al OBP sin proyectar los sueldos a la fecha de retiro).

El costo por obligaciones laborales por los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1999 y 1998 se integra por:

	1999	1998
Costo de servicios del año	\$ 261	\$ 251
Amortización de servicios pasados	28	44
Variaciones en supuestos	17	-
Costo financiero del año	106	66
Rendimientos de activos	(28)	-
Servicios pasados por amortizar	<u>\$ 384</u>	<u>\$ 361</u>

Las tasas utilizadas en las proyecciones actuariales fueron:

	1999	1998
Tasas de interés	5%	5%
Tasas de descuento	4%	4%
Tasas de incremento de sueldo	1%	1%

En el ejercicio de 1998, se modificaron sus cálculos de acuerdo a la utilización de tasas reales, provocando un mayor cargo a resultados. La valuación de las obligaciones laborales por remuneraciones al retiro (jubilaciones y prima de antigüedad), cubre a todos los trabajadores y se basa principalmente en los años de servicio cumplidos por éstos, así como por su edad actual y su remuneración a la fecha de retiro.

11. CONTINGENCIAS-

La Compañía tiene las siguientes responsabilidades contingentes:

- a) Por indemnizaciones al personal que se tendría que pagar en caso de despido bajo ciertas circunstancias previstas por la Ley Federal de Trabajo. Al 31 de diciembre no hay obligaciones definidas por este concepto.
- b) Por diferencias en impuestos que pretendieran cobrar las autoridades como resultado de la revisión de las declaraciones presentadas por la empresa, si los criterios de interpretación de las disposiciones legales aplicados por ésta difieren del de las autoridades.
- c) Efectos del año 2000:

Problemática - Como resultado de que la mayoría de los programas computacionales utilizan los dos últimos dígitos para identificar la fecha, y considerando el advenimiento del año 2000, dichos programas no podrán distinguir la diferencia entre las fechas de los años 1900 y 2000. Lo anterior, si no se toman las medidas correspondientes para corregirlo, podría generar diversos errores en las diferentes actividades que desarrolla la empresa al utilizar las aplicaciones computacionales.

Planes de la empresa.- La empresa ha desarrollado diversos planes tendientes a solucionar la problemática mencionada en el párrafo anterior y se ha abocado a corregir, a través de personal especializado, las principales aplicaciones relacionadas con su operación, como son las relativas a control de clientes, producción, distribución y tesorería. Adicionalmente, la empresa ha estado en contacto con sus principales clientes y proveedores, que también están expuestos a los efectos del año 2000, con objeto de conocer cuál es su situación actual y determinar en su caso, los efectos que su relación con agentes externos podría tener en las operaciones de la empresa.

Gastos de conversión.- Los gastos relacionados con la solución de la problemática del año 2000 se han aplicado a los resultados del ejercicio en que se incurren, los cuales a la fecha ascienden a \$279. Se estima que el gasto total ascenderá a \$1,000.

La solución satisfactoria de la problemática del año 2000 se debió principalmente, entre otros factores, a que la administración de la empresa detectó y corrigió oportunamente todas las implicaciones importantes de dicha problemática antes del inicio del nuevo siglo. A la fecha de los estados financieros no se han encontrado dificultades con respecto al manejo de los sistemas de la compañía.

12. CAPITAL CONTRIBUIDO-

Al 31 de diciembre de 1999, las acciones que integran el capital social de la Compañía son nominativas y ordinarias con valor nominal de un mil pesos cada una y se integran como sigue:

	Número de acciones	Capital social pagado
Mínimo fijo, Clase "I"	1,000	\$ 1
Variable, Clase "II"	98,928,016	98,928
	<u>98,929,016</u>	<u>\$ 98,929</u>

El capital mínimo fijo está representado por 1,000 acciones de la Clase "I", dividido en dos series; la Serie "A" que representará el 51% como mínimo del capital mexicano y la Serie "B" que representará como máximo el 49% del capital extranjero.

El capital variable está representado por 98,928,016 acciones de la Clase "II" dividido en dos series; la Serie "A" que representará el 51% como mínimo del capital mexicano y la Serie "B" que representará como máximo el 49% del capital extranjero.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 31 de agosto de 1998 se acordó aumentar el capital social por \$96,637 (\$77,862 nominal).

13. RESULTADOS ACUMULADOS-

El resultado neto del año está sujeto a los acuerdos que tome la Asamblea General de Accionistas de conformidad con lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

La reserva legal asciende a \$200 en 1999 y 1998 y se encuentra incluida en el rubro de resultados acumulados. La reserva legal no es susceptible de distribuirse a los accionistas durante la existencia de la Compañía, excepto en la forma de dividendos en acciones.

La Ley del Impuesto sobre la Renta establece que no se causará impuesto sobre dividendos cuando éstos provengan de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta ("CUFIN"), cuyo saldo se determina conforme al procedimiento establecido en dicha Ley.

No habrá retención de impuesto cuando los dividendos provengan de la Cufin. Si los dividendos no provienen de la Cufin, se efectuará una retención del 34% de impuesto.

14. IMPUESTO SOBRE LA RENTA-

Al 31 de diciembre la provisión de impuesto sobre la renta es de \$1,145 en 1999 (\$1,622 en 1998).

El 14 de diciembre de 1990, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público otorgó a A, S.A. de C.V. (Compañía tenedora) la autorización para consolidar para efectos fiscales su resultado fiscal a partir del 1 de junio de 1990. A partir de 1999, el régimen de consolidación fiscal fue objeto de trascendentes reformas con el propósito fundamental de reducir los beneficios fiscales que generaba, limitando ahora la consolidación a un 60% de la participación, concepto denominado, de aquí en adelante, como participación consolidable.

15. TRANSACCIONES Y POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA-

Al 31 de diciembre de 1999 y 1998, las compañías tienen los siguientes activos y pasivos en moneda extranjera:

	Miles de dólares	
	1999	1998
Activo circulante	\$ 1,400	\$ 107
Pasivo circulante	(773)	(204)
Posición activa (pasiva) Neta	\$ 627	\$ (97)
Equivalente en miles de pesos	\$ 6,205	\$ (960)

Las principales operaciones hechas por la Compañía en moneda extranjera son:

	Miles de dólares	
	1999	1998
Ventas	\$ 2,283	\$ 407
Compras	(1,233)	(1,382)
Intereses	-	(800)
Neto	\$ 1,050	\$ (1,775)
Equivalente en miles de pesos	\$ 10,391	\$ (17,565)

El tipo de cambio utilizado para valuar los activos y pasivos denominados en moneda extranjera al 31 de diciembre de 1999 fue de \$9.5222 por 1.00 dólar Americano (\$9.896 en 1998).

A la fecha de emisión de estos estados financieros (3 de marzo de 2000), el tipo de cambio es de \$9.3382 pesos por 1.00 dólar Americano.

CONCLUSIONES:

1. La auditoría como bien dice su definición es un proceso en el cual evaluamos actos y eventos económicos, y en el cual el contador público en su papel de auditor externo, evalúa las operaciones económicas basándose en criterios previamente establecidos, por tanto, podemos entender cuál es el papel que juega un auditor externo dentro de la organización: el verificar la razonabilidad de la información y ser consultor de negocios.
2. Se puede entender a la auditoría en dos divisiones, la interna y la externa. La auditoría interna es aquella que realiza la misma gerencia enfocada a la revisión de estados financieros y al cumplimiento de políticas y procedimientos previamente establecidos. La auditoría externa está para dar una opinión independiente sobre la información proporcionada por la misma gerencia y ver si ésta cumple con todas aquellas disposiciones normativas necesarias para el trabajo. Dichas disposiciones son los Principios de Contabilidad los cuales son proyectos de normas concretas de medición y comunicación de la información financiera y las Normas y Procedimientos de Auditoría, que son todas aquellas reglas generales que el contador público debe observar en su trabajo de auditoría.
3. El Contador Público como auditor juega dos papeles dentro de su trabajo:
 - a) Revisar la información de la entidad y dar una opinión de la misma.
 - b) Servir de consultor de apoyo a la gerencia de la compañía para la cual está prestando sus servicios, por tal motivo su trabajo tiene que asumirlo con responsabilidad y con toda seriedad.
4. El auditor al expresar una opinión de la razonabilidad de la cifras tiene que entender todo el entorno de la organización misma, por tanto su trabajo debe basarse en el Control Interno, ¿por qué basarse en esto? Porque al conocer la efectividad con que la gerencia controla sus actividades y/o cumple con sus objetivos establecidos el auditor podrá elaborar su revisión. En el caso en que la compañía no tenga un nivel adecuado de control, el auditor estará en la posibilidad de un campo de acción más amplio en su revisión que es el de implantar un sistema de control interno que esté conforme a las necesidades de la compañía.
5. Es por eso que nace la pregunta ¿Qué es el Auditor Externo?. Para dar respuesta a esto se puede decir que es aquel profesionista que presta servicios a diferentes entidades para proporcionar veracidad a las cifras expresadas en los estados financieros, pero más allá de eso, es el proveedor de soluciones a los diferentes problemas detectados durante su trabajo.

6. Dar valor agregado al trabajo de auditoría basado en las Normas y Procedimientos de Auditoría, así como el estudio y evaluación de la información financiera de manera objetiva e independiente harán que el auditor sea un verdadero consultor externo a la entidad para que sea miembro activo en la toma de decisiones encaminadas a la solución de problemas, sin que se olvide que debe existir una comunicación basada en la ética y en la moral y que la opinión del auditor no se vea influenciada por la estrecha relación que pudiera llegar a darse.
7. Para dar un servicio de calidad se debe tener una estrategia de auditoría como la parte inicial del trabajo en donde intervendrán el conocimiento del cliente, el riesgo del negocio y los indicadores financieros, así como las fuerzas internas y externas del negocio.
8. Parte de la estrategia de auditoría estará basada en el control interno de la compañía que puede hacer que las pruebas se amplíen o se disminuyan de acuerdo a como se encuentre el sistema contable y los procedimientos de control, además que estará dividido según los ciclos de la compañía (ingresos, compras, producción, nóminas y tesorería).
9. Adicionalmente con el estudio del control interno, el auditor tendrá que hacer un análisis financiero de la compañía que representa el resultado de la relaciones que existen entre los elementos financieros de un negocio y que ayuda a la toma de decisiones. Un análisis financiero procura entender y medir ciertos factores, controles y capacidades que se tienen, en el análisis se realiza una investigación de una parte cualitativa y otra cuantitativa de todas aquellas operaciones de dicha entidad. El análisis financiero puede ser vertical u horizontal.
10. El análisis vertical es aquel que revisa las cifras de un mismo período y puede ser derivado de porcentajes integrales y razones financieras, que son indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, así como la actividad y productividad de la compañía. El análisis financiero horizontal es aquel que se realiza entre dos o más períodos.
11. Una herramienta adicional es el Estado de Cambios en la Situación Financiera de la compañía, el cual nos muestra el flujo de efectivo que se generó durante un período determinado. Este estado financiero será de mucha utilidad para saber de dónde proviene el dinero y en qué se está utilizando.
12. Es claro que muchas compañías necesitan un cambio, aunque no todos los cambios son buenos o sirven para mejorar, por eso siempre se tienen que cuestionar tres cosas ¿qué cambiar?, ¿hacia dónde cambiar? y ¿cómo provocar el cambio?.

13. La Teoría de Restricciones nos enseña cómo romper la inercia de la compañía en sus problemas, mediante ciertos pasos: identificar la restricción (puntos débiles que limitan el desempeño), cómo explotar la restricción (sacar provecho a las limitaciones para que dejen de serlo), subordinar toda la programación a la restricción, elevar la restricción (superarla) y regresar al primer paso para no caer en la inercia. Esta Teoría identifica los cuestionamientos antes mencionados dentro de una fase del proceso de mejora, identifica el problema, construye una solución y diseña la manera de llevarlo a cabo.
14. Dentro de la Teoría de Restricciones existe el Árbol de Realidad Presente que muestra los problemas y los efectos indeseables que tiene la compañía, además de mostrar el problema raíz y sus posibles causas, entonces cabe la pregunta ¿si se conoce el problema por qué no se resuelve?. Esto quiere decir que existe algún conflicto que esté desviando la atención.
15. Parte esencial de la Teoría de Restricciones y para una buena solución a los problemas se encuentra la construcción de la nube. El inicio de la Nube de la Teoría de Restricciones será forzosamente el opuesto al problema raíz y que nos va indicar hacia dónde dirigir el cambio, de aquí mismo nace el Árbol de Realidad Futura, que supone tener exclusivamente puros elementos deseables y muestra lo que se necesita hacer, en el orden correcto y el obstáculo que se puede presentar.
16. El trabajo se basa en el servicio de auditoría de excelencia, es decir, proporcionar un servicio a los clientes tomando en cuenta las expectativas de desarrollo y oportunidades, dicho trabajo proporciona distintos aspectos los cuales el auditor deberá tomar en cuenta para poder darle mayor calidad a los servicios que está proporcionando; para dar calidad a su trabajo es importante generar ideas constructivas para el cliente, y a su vez obtendremos una imagen distinta a quien se le está prestando el servicio.
17. El desarrollo que tiene el Contador Público en el ámbito profesional tendrá que ir forzosamente guiado por principios de Ética, éstos se refieren a la responsabilidad que tiene la profesión ante la sociedad de actuar con preparación y calidad profesional y sostener un criterio libre e imparcial; se refiere también hacia quienes patrocinan sus servicios, que consiste en servirles con lealtad, guardar el secreto profesional y rechazar tareas que no cumplan con la moral; asimismo, se refiere a los deberes hacia la profesión misma, dignificando la imagen profesional a base de calidad y de conducta.
18. De aquí la importancia del auditor externo, que servirá no sólo de espectador pasivo sino de consultor activo y que en conjunto con la entidad económica lograrán un crecimiento, que en ocasiones será difícil, pero siempre con la idea de alcanzar los objetivos establecidos al inicio del trabajo.

19. El crecimiento de las comunicaciones y de la competencia en el ámbito mundial hace imperiosa la necesidad de que se tomen las medidas correspondientes para lograr el desarrollo suficiente a la brevedad posible y que se tomen la mayor cantidad de decisiones acertadas para estar a la par de las operaciones que el mercado está demandando.
20. Ante el inicio de este nuevo siglo, debemos de actuar con un sentido productivo para contribuir a delinear el país que queremos construir, a partir de las empresas en que participamos y de la profesión que ejercemos. Tengamos presente que entre los atributos que tendremos que destacar y alcanzar, será elevar la productividad y competitividad de las empresas; coadyuvar en la capacitación y desarrollo del recurso humano, y redimensionar la profesión en forma congruente con las nuevas necesidades de la gerencia, las organizaciones y los negocios que se han globalizado.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas:

DEFLIESE, Philip, JERRY, D. Sullivan. Auditoría Montgomery. 2da. Edición., Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1994.

GOLDRATT, Eliyahu. La Meta. 2da. Edición. Ediciones Castilla, 1993.

GOLDRATT, Eliyahu. No Fue la Suerte. 1ra. Edición. Ediciones Castilla, 1994.

HIMMELBLAU, David. Investigaciones para Usos Financieros. 2da. Edición. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, 1990.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. 4ta. Reimpresión. Impresora Múltiple, S.A. de C.V., 1999.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. Normas y Procedimientos de Auditoría. 4ta. Reimpresión. Impresora Múltiple, S.A. de C.V., 1999.

MEIGS, Walter B. Principios de Auditoría. 1era. Edición. Editorial Diana, S.A., 1988.

North Western University, Curso Completo de Contabilidad, Tomo IX, 2a. Edición. Editorial Hispano Americana, S.A. de C.V., 1988.

WESTON, Fred J., Fundamentos de Administración Financiera. 10a. Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1997.

ZIEGLER, Richard E. Auditoría Moderna. 1era. Edición. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1994.

Referencias Documentales:

CORTÁZAR, Mercedes. La Teoría de Restricciones Toma al Mundo Gerencial por Asalto. The Goldratt Institute México, S.A. de C.V., 1995.

GOLDRATT, Eliyahu. El Programa de Jonah. Ediciones Castilla., 1995.

KPMG, Cárdenas Dosal, S.C. Guía Diagnóstica de Negocios. Impreso en Estados Unidos, Julio 1996.

KPMG, Cárdenas Dosal, S.C. Guía de Control Interno. Impreso en Estados Unidos, Julio 1996.