



318508
9A
ES

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

1988-1993

**"LA IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION AL CLIENTE EN LOS
SERVICIOS DE AUDITORIA"**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTA

JORGE GUERRERO ESCANDON

ASESOR DE TESIS

L.C. ALBERTO GONZALEZ CARRERA

MEXICO, D.F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

INDICE

	<u>Página</u>
METODOLOGIA	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO 1	
LA AUDITORIA Y LAS FIRMAS DE CONTADORES	
1.1 Concepto	10
1.2 Tipos de auditoría	12
1.3 Concepto de normas y procedimientos de auditoría y su clasificación	17
1.4 Qué es una firma de contadores	21
1.5 Funcionamiento y organización de una firma de contadores	22
CAPITULO 2	
EL PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE	
2.1 Perspectiva del proceso de satisfacción al cliente	25
2.2 La estructura de análisis del negocio	33
2.3 Administración del costo y la productividad	61
2.3.1 Elementos de la administración del costo y la productividad	
CAPITULO 3	
DESARROLLO DE LA AUDITORIA	
3.1 Estructura de análisis del negocio	65
3.2 Guía de relaciones con el cliente	67
3.3 Plan de trabajo y programas de revisión	72
3.4 Organización de los papeles de trabajo	76
3.5 Principios de ética	78
3.6 Desarrollo de la auditoría (Caso práctico)	85
CAPITULO 4	
INFORME DE LOS AUDITORES	
4.1 Tipos de Informe	117
4.2 Informe y sugerencias de nuestro caso práctico	142
CONCLUSIONES	147
BIBLIOGRAFIA	150

METODOLOGIA

En términos generales la metodología son los caminos o métodos que puede seguir el hombre para aprender el conocimiento. Este conocimiento se obtiene mediante diligencias para descubrir un hecho o fenómeno que es el que hacer de la investigación

Para todo seminario de investigación es fundamental el aspecto Metodológico, para organizar el proceso de investigación, controlar resultados y llegar a la solución del problema planteado. La estructura del trabajo queda plasmado en la Metodología, que es conveniente incluir en el trabajo para que el presente estudio tenga una sustentación válida y confiable.

INTRODUCCION

El contador público como todo profesionista consciente de la función social que desarrolla en el ejercicio de sus actividades, tiene la necesidad de colaborar en beneficio del interés social de México, lo que trae consigo los esfuerzos de los ciudadanos para satisfacer sus necesidades de educación, desarrollo económico, político y la elevación del rendimiento de los recursos humanos y materiales de nuestro país.

A través de las actividades que el contador público realiza dentro del ámbito empresarial se conoce el desarrollo económico logrado en un negocio así como las Inversiones de los accionistas, acreedores y trabajadores de una empresa. Estas inversiones se encaminan al logro de rendimientos que se traducen en utilidades de igual manera da a conocer a los contribuyentes las obligaciones fiscales a que están sujetos.

Anteriormente el trabajo que implicaba la auditoría se limitaba sólo al descubrimiento de fraudes, errores contables y matemáticos cometidos en la compañía, hoy en día se enfoca no únicamente al aspecto financiero, sino que se ha proyectado al aspecto operacional y administrativo, dando como resultado el proporcionar a la empresa un trabajo veraz, amplio y de mucho mayor alcance para la toma de decisiones.

El contador público en el carácter de auditor no sólo se debe enfocar a la revisión que la compañía le solicitó, sino dentro del informe de auditoría, proporcionar un informe extra que incluya los problemas que tiene la compañía y, la mejor solución a estos problemas.

Para lograr esto el contador público debe tener una relación muy estrecha con sus clientes con el fin de conocer los puntos débiles de las entidades y, así poderlos corregir.

MOTIVOS

He observado que a pesar del excelente prestigio que tienen muchas firmas de contadores públicos en México, cuando alguna compañía les solicita sus servicios de Auditoría, las distintas firmas de contadores sólo se avocan a realizar la auditoría solicitada por la compañía, siendo que teniendo a su alcance toda la información de esta, podrían darle un valor agregado a este servicio proporcionado dentro del mismo informe que se entrega a la Dirección, un apartado adicional donde se le comente a dicha compañía los problemas que tiene y sus soluciones ayudándole a obtener mayores ganancias proponiendo un producto nuevo en el mercado con el cual firma de Contadores Públicos puede asegurar con alta probabilidad que ese producto les va a reeditar mayores utilidades.

Al llevar a cabo la recopilación de material de este tema, me motivé aún más para llevar a cabo la investigación, cuando descubrí que existe muy poco escrito sobre este tema, y lo que existe está muy incompleto, no siendo de gran utilidad para que las firmas de contadores las utilicen para dar un mejor servicio al cliente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El aspecto más importante de una investigación corresponde al planteamiento del problema que nos ayuda a iniciarnos en el conocimiento sobre el mismo y el objeto de la investigación.

Un problema bien planteado proporciona la mitad de la solución del mismo.

De todos los problemas planteados sobre el tema de investigación "El Proceso de Satisfacción al Cliente en los Servicios de Auditoría", elegí el que consideré más relevante:

¿Qué beneficios aporta la satisfacción a los clientes en los servicios de auditoría y el efecto a las firmas de contadores públicos?

Se realizará, una auditoría a la empresa citada en este caso, y se redactará un informe respectivo, que se le entregará a la Dirección, donde se le otorgue un apartado especial en el cual se le proporcione un valor agregado al cliente, informándole sus beneficios, así como las soluciones más óptimas a sus problemas.

Pienso que de esta forma se le puede ayudar a las firmas de contadores a hacer más atractivos sus servicios de auditoría.

Variable dependiente

El grado de satisfacción de los clientes por la calidad del servicio prestado, durante la auditoría realizada.

Variable Independiente

La calidad del servicio de una auditoría

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Determinar por qué a pesar de que una firma grande de contadores públicos tiene la capacidad económica y, de personal, no les proporcionan un valor agregado a sus clientes dentro de los servicios que se les proporcionan.

Conocer porque una firma de contadores públicos no se preocupa por darle un valor agregado a sus clientes dentro de sus auditorías.

Conocer la importancia para los clientes de que una firma de contadores públicos les proporcione un valor agregado a sus servicios de auditoría.

Dar a conocer lo sencillo que es que sobre la marcha de la auditoría se vayan encontrando los puntos débiles de la compañía y proponer sugerencias para corregir esas deficiencias.

Cumplir con el requisito de la parte escrita del examen profesional para obtener el título de Licenciado en Contaduría.

TIPOS DE INVESTIGACION

Antes de plantear el problema y su hipótesis se revisó el material documental existente.

De acuerdo a lo anterior se optó por elegir la investigación mixta. Es decir la combinación de la documental y de campo.

Se recurrió a fuentes directas e indirectas.

HIPOTESIS DEL TRABAJO

Como hemos visto la investigación científica se inicia con el planteamiento de un problema al cual se debe dar solución tentativa en forma de proposición para ser probada o desaprobada. La respuesta tentativa al problema propuesto es la hipótesis.

Después de haber planteado algunas hipótesis se eligió la que se considero más relevante y será la que se trate de comprobar.

Tiene gran importancia los beneficios que aporta la satisfacción a los clientes en los servicios de auditoría y, su efecto en las firmas de contadores públicos.

PRIMERA ETAPA

- Planeación de la investigación contable

Comprendió la formulación de un plan de acción a seguir que involucra los propósitos, actividades y elementos necesarios para su logro.

Se determinó el tipo de investigación contable que se desarrollaría en el caso presente se eligió la investigación MIXTA (DOCUMENTAL Y DE CAMPO)

- Selección del tema

El tema que seleccioné cumplió con los requisitos mínimos que toda selección debe observar:

A) Interés personal

Es de gran interés para mí, explicar como una firma de contadores públicos pueda dar un mejor servicio a sus clientes por el mismo precio, con el fin de que aumenten sus clientes y por consiguiente sus ingresos.

B) Originalidad relativa

Al llevar a cabo la recopilación de material de este tema, me motivé aún más para llevar a cabo la investigación, cuando descubrí que existe muy poco escrito sobre este tema y lo que existe es muy antiguo, no siendo de gran utilidad para las firmas de contadores.

C) Identificación profesional

El servicio que se le puede dar extra a los clientes dentro de una auditoría repercutirá en la calidad del mismo dando como resultado una mejor imagen a la profesión.

- **Ubicación del tema**

Para ubicar el tema dentro del campo de la Contaduría, se siguió el "METODO DEDUCTIVO" que va de lo general a lo particular, como se indica a continuación:

Carrera

Licenciado en Contaduría Pública

Area de estudio

- Rama de auditoría.
- Areas: Auditoría Financiera

Tema genérico

Satisfacción al Cliente por la Auditoría Realizada

Tema específico

"La importancia de la satisfacción al cliente en los servicios de auditoría"

Especificación del tema

La importancia de la satisfacción al cliente en los servicios de auditoría, en el caso de una empresa manufacturera.

Limitaciones

- Existe poca información sobre el tema.
- El trabajo está enfocado a lograr la satisfacción del cliente, en relación con el trabajo de auditoría, identificando para este efecto los puntos clave (fortalezas y debilidades) de sus necesidades.
- Para efecto de este trabajo no se maneja el aspecto fiscal.

CAPITULO 1

1. LA AUDITORIA Y LAS FIRMAS DE CONTADORES

1.1 Conceptos

Concepto de auditoría

"La auditoría es el examen de los libros, comprobantes y otros registros contables de un individuo o corporación, mediante el empleo y consideración sistematizada de normas que son afines a la naturaleza del examen, con el propósito de informar sobre la integridad y exactitud de la contabilidad y de una manera preponderante, emitir una opinión de que los estados financieros que se formulan presentan razonablemente la situación financiera de la entidad y el resultado de las operaciones de la empresa auditada". (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.).

"Es el examen sistemático de los libros de contabilidad de un negocio con el objeto de aclarar y comprobar los hechos referentes a las operaciones efectuadas y los resultados de las mismas" (Montgomery).

"Es el examen de los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente, de una persona, de un fideicomiso, de una sociedad, de una corporación, de una oficina pública, de una copropiedad o de un negocio especial cualquiera y llevado a cabo con el objeto de determinar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas y de informar o dictaminar acerca de ellas".

"Es un examen o revisión analítica hecha por contadores públicos independientes en relación con un juego de estados financieros, registros contables, y otra evidencia de apoyo, tanto en el negocio del cliente como fuera de él". (Walter B. Meigs).

En conclusión:

Es el examen de los libros de contabilidad, registros y comprobantes de una persona física o moral, pública o privada, mediante el empleo de normas y procedimientos ya establecidos, con el objeto de emitir una opinión sobre la exactitud o inexactitud de las operaciones que realiza la entidad, a una fecha determinada.

1.2 Tipos de auditoría

El desarrollo y la complejidad de las empresas ha traído como consecuencia que los contadores públicos y otros profesionistas se empeñen en buscar nuevas técnicas para aplicarlas en beneficio de las mismas, a fin de proporcionar una información más eficiente y oportuna con respecto a:

- Cualquier duda surgida en el estado en que se encuentra la empresa.
- Su situación financiera
- Información de cómo está funcionando el control interno.
- Si los objetivos se están llevando a cabo conforme a lo planeado.

Atendiendo a los fines mencionados se formula la siguiente clasificación:

- Auditoría administrativa.
- Auditoría operacional.
- Auditoría financiera.

Se definen como sigue:

- **Auditoría administrativa**

Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales. (William P. Leonard).

Características y objetivos

1. Revisa que se estén cumpliendo los planes, objetivos y políticas, organización, etc., de las empresas auditadas.
2. Se refiere a cualquier área de la empresa.
3. No existen disposiciones referentes a la personalidad legal de quien la practica.
4. Es realizada por diferentes profesionistas.
5. Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la empresa.
6. Su resultado es de uso interno en la empresa.
7. Evalúa la actuación del personal.
8. Debe proyectarse hacia el futuro.

Auditoría operacional

Es aquella que examina las operaciones realizadas en una empresa para mejorarlas, proporcionando información constructiva a la administración, revisando los métodos, sistemas y procedimientos implantados. (William P. Leonard)

Características y objetivos

1. Revisa que se efectúen adecuadamente las operaciones y procedimientos en la empresa auditada.
2. Es una extensión al examen del control interno, al buscar la eficiencia operativa.
3. Es una actividad típica de la auditoría interna.
4. Señala las fallas, su origen y las recomendaciones para corregirlas.

5. Busca la respuesta a la pregunta ¿Cómo se realizan las operaciones?
6. Se refiere a hechos presentes y futuros.

- **Auditoría financiera**

Es el examen de los libros de contabilidad, registros y comprobantes de una persona física y moral, pública o privada mediante el empleo de normas y procedimientos a fines, con el objeto de emitir una opinión sobre la exactitud o inexactitud de las operaciones de la empresa auditada, a una fecha determinada. (William P. Leonard).

Características y objetivos

1. Existen normas y principios generalmente aceptados.
2. Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno.
3. Existen disposiciones de carácter legal para efectuarla (únicamente el contador público puede practicarlas).
4. Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros.
5. Le interesa a:
 - La empresa.
 - Al fisco.
 - Al inversionista.
 - A los acreedores y al público en general.
6. Verifica que las decisiones de los empresarios han quedado registradas correctamente en la contabilidad.
7. Se refiere a hechos pasados.

La clasificación de la auditoría se resume como sigue:

Auditoría administrativa

1. Desde el punto de vista de la independencia mental de las personas que la practican.
 - Auditoría interna.
 - Auditoría externa.
2. Desde el punto de vista de la periodicidad en que se practican.
 - Auditorías periódicas.
 - Auditorías continuas.
 - Auditorías esporádicas.
3. Desde el punto de vista de la extensión de las pruebas de la auditoría.
 - Auditoría completa o detallada.
 - Auditoría parcial.

Auditoría operacional

1. Desde el punto de vista de la independencia mental de las personas que la practican:
 - Auditoría interna.
 - Auditoría externa.
2. Desde el punto de vista de la periodicidad en que se practican.
 - Auditorías periódicas.
 - Auditorías continuas.
 - Auditorías esporádicas.
3. Desde el punto de vista de la extensión de las pruebas de la auditorías.
 - Auditoría completa o detallada.
 - Auditoría parcial.

Auditoría financiera

1. Desde el punto de vista de la independencia mental de las personas que la practican.
 - Auditoría interna.
 - Auditoría externa.
2. Desde el punto de vista de la periodicidad en que se practiquen.
 - Auditorías periódicas.
 - Auditorías continuas.
 - Auditorías esporádicas.
3. Desde el punto de vista de la oportunidad de realización.
 - Auditoría preliminar.
 - Auditoría intermedia.
 - Auditoría final.
4. Desde el punto de vista de la finalidad.
 - Auditoría de estados financieros.
 - Auditoría para efectos fiscales de estados financieros.
5. Desde el punto de vista del área o situación que abarquen la auditoría.
 - Auditorías especiales.

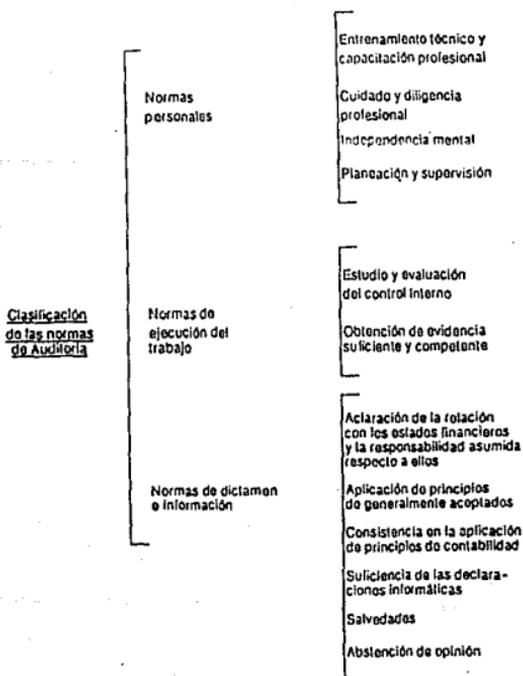
1.3 Conceptos de normas y procedimientos de auditoría y su clasificación

Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas y Procedimientos de Auditoría. Boletín A, pág. 17 párrafo 9).

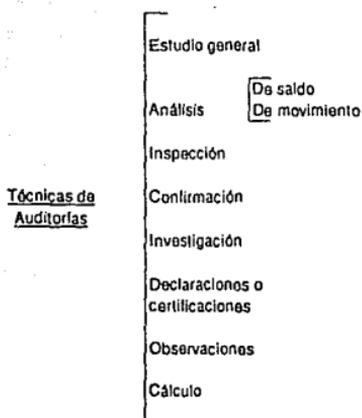
Procedimiento de auditoría

El conjunto de técnicas que forman el examen de una partida o de un conjunto de hechos o circunstancias es lo que se denomina "procedimiento de auditoría". (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Op. Cit. Boletín 3, pág. 17, párrafo 12).

Las técnicas de auditoría son de muy diversas clases, debido a la variación de circunstancias en que el auditor realiza su trabajo, así como la diversidad de condiciones de las empresas cuyos estados financieros se examinan, pero pueden agruparse como sigue:



Técnicas de auditoría. (véase el siguiente cuadro sinóptico)



- **Estudio general**

Consiste en la apreciación que el auditor hace de las características generales de la empresa, sus estados financieros y los elementos de ambos y de las partes importantes de ellos que pueden requerir atención personal

- **Análisis**

Consiste en la clasificación y agrupación de los distintos elementos que forman una cuenta, de tal manera que los grupos constituyen unidades homogéneas y significativas.

El análisis puede ser de dos clases:

- Análisis de saldo.
- Análisis de movimientos.

- **Inspección**

Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.

- **Confirmación**

Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.

- **Investigación**

Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

- **Declaraciones**

Manifestaciones por escrito con la firma de los interesados del resultado de la investigación realizada con los funcionarios y empleados de la empresa.

- **Certificaciones**

Obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

- **Observación**
Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.
- **Cálculo**
Verificación matemática de una partida.

1.4 Qué es una firma de contadores

Una firma de contadores públicos es una sociedad integrada por profesionales titulados, para realizar actividades en beneficio de las personas que contratan sus servicios profesionales, con el fin de mejorar sus operaciones.

- **Ventajas de ejercer la profesión como sociedad son:**

- . Al asociarse con colegas de la profesión y otros, da como resultado el mejorar las relaciones personales dentro del campo profesional.
- . A través de la asociación el contador público tiene la responsabilidad de actualizarse constantemente en aspectos de su profesión y afines a ella.
- . La asociación de profesionistas dentro del campo administrativo proporciona el enriquecimiento de conocimientos en forma individual, en virtud del constante intercambio de ideas.
- . La sociedad puede dar más y mejores servicios que un profesional independiente.
- . Se obtendrá el apoyo de sus compañeros posiblemente de aula y que en la actualidad son colegas y socios.

En sí, las ventajas pueden ser muchas o pocas, pero podemos darnos cuenta que la unión de dos o más personas con un fin común y puramente social, trae consigo mejores logros.

1.5 Funcionamiento y organización de una firma de contadores

La capacidad, el buen juicio y la integridad del personal, representan el activo más valioso de cualquier firma de contadores públicos. El personal profesional de una firma típica de contadores públicos incluye a los socios, gerentes o supervisores, encargados, y al personal de ayudantes. En virtud de que todos los socios en una firma de contadores públicos deben ser contadores, muchas firmas han creado el cargo de director para los individuos de más alto grado en el área de servicios de consultoría administrativa que no tienen título de contador público. La posición de director equivale aproximadamente a la del socio, en cuanto a responsabilidades y compensaciones. Los ayudantes de los contadores en jefe se dividen algunas veces en las categorías de subjefes y auxiliares, pero parece que estos dos últimos términos están cayendo en desuso. Además de estos varios niveles de personal contable profesional, la firma necesariamente empleará mecanógrafas, operadores de computadora, recepcionistas, y otros empleados de oficinas generales.

La profesión de la contaduría pública abarca una variedad de servicios contables, incluyendo los de auditoría, trabajo de impuestos, y servicios de consultoría administrativa. En virtud de que la auditoría requiere de un personal más numeroso, muchas firmas pequeñas de contadores públicos se especializan en trabajos de impuestos y servicios de consultoría administrativa. A menudo las grandes firmas de contadores públicos están divididas en departamentos separados de auditoría y secciones de servicios de consultoría administrativa, quizás con un departamento de "negocios pequeños" en el que se integran los tres tipos de servicios para clientes menores. Las firmas grandes también pueden tener un departamento por separado de preparación profesional, para que todos los miembros de la firma estén anteriorizados de los progresos actuales dentro de área.

Responsabilidades del socio

Un socio mantiene contacto con los clientes, estos contactos incluyen el arreglo de los objetivos, el alcance y la época de los exámenes; las consultas de los clientes sobre problemas importantes; la revisión y firma de los dictámenes de auditoría. La contratación de nuevos miembros de personal, los programas de desarrollo profesional, el establecimiento de las políticas de control de calidad de la firma, y la supervisión general de los miembros de personal son otras de las responsabilidades del socio.

Responsabilidades del gerente

En las grandes firmas contadores públicos, los gerentes ejecutan muchas de las obligaciones que podrían ser llevadas a cabo por socios en otras firmas más pequeñas. A menudo el gerente es responsable de la supervisión general de dos o más contratos simultáneos de auditoría. Este trabajo incluye la revisión de los dictámenes de auditoría y de papeles de trabajo, además de los arreglos con el cliente para la solución de diversos problemas contables que puedan surgir durante el curso del trabajo. El gerente debe determinar los procedimientos de auditoría aplicables a auditorías específicas y conservar los estándares uniformes del trabajo en el terreno.

Responsabilidades del encargado

El encargado es un individuo competente para asumir la responsabilidad total de la planeación y conducción de una auditoría, y redactar el dictamen correspondiente, sujeto a la revisión y aprobación del gerente o del socio. Esto requiere que el encargado delegue las operaciones de auditoría a sus ayudantes, basado en una estimación de la habilidad y capacidad de cada uno de ellos para llevar a cabo las fases especiales de trabajo.

Responsabilidades del ayudante

El primer puesto de un auditor es el de ayudante. Generalmente los ayudantes de personal se enfrentan a una variedad de trabajos que utilizan cabalmente su capacidad de análisis y adelanto. (Ej. Circularización de bancos, clientes, proveedores, vaucheo de gastos, etc.)

CAPITULO 2

2. EL PROCESO DE SATISFACCION AL CLIENTE

2.1 Perspectiva del proceso de satisfacción al cliente

En una firma de contadores, la metodología en la auditoría visualiza una auditoría como un proceso de cinco etapas:

- Aceptación y retención de clientes.
- Planeación de la auditoría y definición de riesgos.
- Pruebas de auditoría.
- Evaluación de hallazgos.
- Comunicación de resultados.

Cada fase es sustancialmente dependiente de otra. Una unión débil en esta cadena puede poner en riesgo a todo el proceso.

Mientras que el socio, gerente y senior juegan un papel importante en planear la auditoría, en evaluar y reportar los resultados finales de la auditoría, la esencia de la auditoría descansa en la fase de pruebas, eso es, la ejecución actual de los procedimientos de auditoría, anteriormente planeados. Cuando una firma de contadores públicos pone su nombre y reputación en una línea, representa que su opinión está basada en una evaluación imparcial y profesional de los resultados de aplicar pruebas de auditoría suficientes, apropiadamente ejecutados (por ej. la evidencia de auditorías).

Es muy importante el papel que juegan en el examen de la evidencia de auditoría y la documentación de los resultados. Los asistentes tienen la primera oportunidad de detectar errores y fraudes. Es primeramente sobre su esfuerzo que la firma está soportando el reporte de auditoría. Además, debido a que los asistentes dedican más tiempo cara a cara con los clientes que los demás miembros del equipo de auditoría, están en la mejor posición de ayudar tanto a la firma como a los clientes a detectar problemas operativos y estratégicos que afectan a los clientes. Es por eso que el trabajo que los asistentes ejecutan es tan importante para su auditoría de calidad, logrando con ello mantener y acrecentar la reputación de la firma al trabajar con calidad.

Se logra una auditoría de calidad cuando cada miembro del equipo encargado entiende el negocio, desarrolla y mantiene las relaciones con el cliente, y entrega un servicio con "valor agregado", en otras palabras ayuda al cliente a tener éxito y lleva a cabo sus propias responsabilidades, en el caso de los asistentes la ejecución de procedimientos específicos de auditoría, documentación de los resultados de la manera más efectiva y eficiente posible.

Entender el negocio ¿Qué significa entender el negocio y por qué es tan importante para todos? Entender el negocio significa conocer lo que hace tener éxito a un negocio, cómo opera, quiénes son los clientes y qué es lo que quieren, como maneja la gerencia sus asuntos financieros, y qué aspectos del negocio son los que más ocupan al cliente.

En el tiempo que se empieza la primera auditoría, es obvio que no se va a lograr entender el negocio de la noche a la mañana; toma tiempo. Por eso se debe empezar desde el primer trato con el cliente, asimismo hay que estudiar los estados financieros de la empresa el perfil de la misma y el análisis general de riesgos, así como la competencia de la industria. Se debe mantener al corriente en desarrollos y tratados de la industria, preguntando todo acerca de su negocio.

El entender el negocio permitirá anticipar, identificar y entender los riesgos de éste, así como atender los conceptos que impactan el enfoque de auditoría y evaluación de riesgos, ayudándole a las firmas de contadores a ser mejores auditores.

Mantener relaciones con el cliente

Cada uno de los días que se tenga contacto con el cliente representa un momento de verdad para la firma. Cada momento de verdad representa una oportunidad para generar una simpatía, demostrar un interés genuino por el cliente, brindar ideas creativas, responder a las necesidades de ellos y erigir la imagen profesional de la firma. Cuando se tiene una entrevista con un cliente, se da una ayuda a la auditoría, o se discute un punto o problema de ésta, la manera en que se comporten las personas que entrevistan a los clientes causará un impacto en relación a ellos. De hecho, yo pienso que entre el 90 y el 95% de los momentos de verdad en una auditoría se presentan entre los miembros del staff y el cliente. Las relaciones firmes con la entidad fundamentadas en los principios de confianza, integridad y objetividad, abren líneas de comunicación que son fundamentales para la eficiencia de una auditoría.

Entregar un servicio con valor agregado

En su contexto más amplio, pienso que agregar valor significa ayudar a los clientes a tener éxito. Esto significa, ayudarlos a incrementar el valor de su negocio porque la firma estaba ahí. Agregar valor significa que el despacho que realizó la auditoría hizo una diferencia para el éxito del negocio.

Esto comienza con la actitud de ayudar. Esto significa que el propósito o misión es el ayudar. Con esta actitud, nos ponemos en los zapatos de los clientes y tratamos de responder la pregunta, ¿Qué haría si fuera mi negocio? Esto requiere participar en las necesidades de nuestros clientes y sus limitaciones, alta capacidad de escuchar, y un deseo fuerte de ayudar, más no de vender servicios.

¿Cómo agregamos valor con esta actitud? Se agrega valor a través de mirar más allá de la "estructura de referencias" básicas de los servicios fundamentales que se prestan. ¿Qué significa esto? Por ejemplo, en la auditoría se va más allá de la estructura de referencias "financieras" y se piensa sobre las implicaciones operativas y estratégicas de la información que se encuentra durante la auditoría. Se debe pensar sobre el negocio, no sólo sobre los estados financieros.

Ejecución de procedimientos específicos de auditoría

Normalmente la parte más importante recae en la fase de pruebas de la auditoría y, consecuentemente, involucra la ejecución de pruebas de auditoría tradicionales, como revisión del control interno, verificación física de activos (por ej. observación de inventarios), recálculos (por ej. comprobación de sumas y cálculos) y revisión de documentación (por ej. contratos, facturas, correspondencia, etc).

No se podrá ejecutar una prueba de auditoría documentar los resultados si no se entiende claramente por qué una prueba es necesaria, esto es, qué objetivo se está buscando. El ejecutar un plan de auditoría incluye más que completar el trabajo mecánica y ciegamente. El consultar asuntos no muy claros es una parte importante y apropiada del proceso de auditoría a todos los niveles, y es parte integral de la cultura.

Es necesario que la aplicación de un juicio profesional se presente en todas las fases de trabajo de auditoría. El juicio impacta tanto las decisiones iniciales, como la naturaleza y extensión de la documentación, así como el detectar a través de la evidencia de auditoría examinada la posibilidad de errores o fraudes, y la necesidad de expandir los alcances de auditoría en respuesta a los hallazgos. La aplicación de juicio profesional comienza desde el primer contacto con el cliente y nunca termina. Las decisiones diarias impactan la calidad del trabajo, la productividad y, finalmente, la reputación de la firma.

Documentación de papeles de trabajo

La documentación de papeles de trabajo es muy importante en la fase de pruebas. Hay que recordar tres puntos:

- Evaluar críticamente los resultados de acuerdo al entendimiento del negocio del cliente y del objetivo que se tiene que alcanzar. Esto facilitará la documentación haciéndola clara y concisa.
- Los papeles de trabajo constituyen un registro por escrito de la evidencia que se considera al formular la opinión sobre unos estados financieros. Lo que los asistentes y seniors escriban en los papeles de trabajo es de suma importancia para el proceso de revisión de socios y gerentes.
- Hay que procurar documentar el trabajo apropiadamente la primera vez, dando énfasis a una calidad integrada conforme el trabajo es ejecutado, no esperando el proceso de revisión para inspeccionar la calidad. Los asistentes, el senior, el gerente y el socio deben trabajar eficientemente como equipo para alcanzar la meta de productividad. Debido a que la documentación no es un producto final, se debe ser cuidadoso en incluir en los archivos únicamente lo necesario, y nada más. La documentación excesiva trae consigo un costo y no proporciona valor agregado.

En ocasiones, los papeles de trabajo son revisados por agencias reguladoras o se convierten en sujetos de un procedimientos legal.

Consecuentemente, es indispensable que se documente lo que se hizo y las conclusiones alcanzadas de una manera imparcial y profesional. Comentarios extraños de cualquier clase nunca son apropiados y sólo sirven para distraer la atención del propósito real de la auditoría.

¿Qué factores o atributos son necesarios para desempeñar las responsabilidades en la auditoría? La integridad es, por su puesto, lo principal, ésta es una característica que se asume desde el primer día. Sin embargo, creo que hay otros tres atributos que impactan significativamente la actuación y, si son aplicados apropiadamente, pueden ayudar al desarrollo del juicio profesional. Estos son: perspicacia para los negocios, escepticismo favorable y pericia técnica en contabilidad y auditoría.

Para que una auditoría de estados financieros esté de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas es necesario que se considere en el trabajo estos tres atributos, no importando qué tan grande o pequeño sea el cliente o qué tan simple o compleja es la auditoría o el trabajo. Cada uno de estos atributos se debe reflejar en cada paso de auditoría ejecutado, en todo documento examinado y en toda decisión tomada en relación el trabajo. Esto es lo que hace interesante al trabajo, considerándolo como un reto que lo hace útil al cliente y contribuye al soporte de contar con bases razonables para la opinión en el informe de auditoría.

Tal vez un ejemplo sencillo puede ilustrar la aplicación de capacidades básicas de pensamiento relacionadas en cada uno de estos atributos para la fase de pruebas en una auditoría. Consideremos que nos hemos asignado auditar las adiciones de propiedades de un cliente y el programa de trabajo marca tres procedimientos:

- Examinar el soporte documental de adiciones de propiedades seleccionada.
- Verificar físicamente su existencia y,
- Concluir sobre la correcta contabilización. A continuación, presento preguntas que pueden surgir:

Perspicacia para los negocios

¿Por qué está comprando este equipo la compañía? ¿Cómo va a incrementar la calidad, reducir costos o desarrollar servicios para los clientes del cliente? ¿En qué aventaja el cliente a su competencia con este equipo? ¿Qué otras implicaciones de proceso productivo se ven afectadas por este equipo? ¿Cómo va a medir la gerencia el éxito alcanzado por esta adición? (por ej. periodo del retorno de la inversión)

Escepticismo favorable

La naturaleza de la adición es relevante para el negocio del cliente (por ej. ¿será de uso tanto del personal como del negocio?). El momento pagado va de acuerdo a la naturaleza de la adición, si no ¿podría existir un indicio de una operación con una entidad vinculada realizándose un pago excesivo no apropiado? ¿La adición eleva el índice de obsolescencia de otros equipos ya existentes? ¿Por qué se realizó dicha adquisición? (por ej. la compañía está comenzando una nueva línea de productos que va a hacer obsoleto algo de lo que está en el inventario).

Pericia técnica

¿Se han evaluado apropiadamente los riesgos contables y de negocio? ¿Consideraciones sobre control? ¿El enfoque básico de auditoría responde suficientemente a los riesgos y controles? ¿Se consideró el hecho que todos los anticipos en relación a la adición se hayan contabilizado correctamente? ¿Algunos de los gastos se pudieron haber incurrido hasta el momento de la compra? ¿Los documentos examinados contienen evidencia apropiada de la autorización? ¿Los montos que reflejan dichos documentos coinciden con los registros de la contabilización? ¿Cuál es el impacto de las adiciones sobre las restricciones de capital tomado por préstamos?

El desarrollar la perspicacia para los negocios y un escepticismo favorable se logrará con la experiencia. Es de suma importancia el estar siempre alertas y expectantes, y aplicar un enfoque de constante aprendizaje en las actividades para así tomar la delantera en relación con otras firmas.

En relación al tercer atributo, pericia técnica, además de la experiencia, se logra otorgándole un constante entrenamiento al personal de la firma así como analizando la competencia de la industria y periódicos financiero, como el economista o el financieros, son recursos excelentes para obtener un entendimiento de las industrias en las que operan los clientes y ayudan a brindar un mejor servicio a éstos.

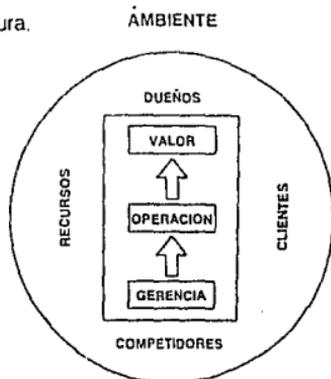
2.2 La estructura de análisis del negocio

Las firmas que prestan los servicios de auditoría deben tener una misión "ayudar a los clientes a tener éxito". Esta habilidad para ayudar a los clientes depende de dos factores críticos: una muy buena relación con el cliente y un entendimiento completo del negocio de éste. La alta capacidad en ambas áreas debe ser parte del servicio superior al cliente. Ambos factores críticos: mantener la relación del cliente y entendimiento del negocio, son las "aptitudes principales" que se necesitan mantener y continuamente mejorar.

Una misión que deben tener las firmas de contadores públicos que realizan auditorías debe ser:

Ayudar a los clientes a tener éxito identificando y entregando un servicio continuo y completo con valor agregado.

Si realmente se quiere triunfar en la misión de ayudar al cliente a tener éxito, se debe tener la habilidad de mirar a través de las diferentes complejidades que presentan los negocios de hoy en día y enfocarse en los factores críticos para alcanzar el triunfo. Es por esto que he ideado una estructura simple de elementos críticos para alcanzar la meta de cualquier negocio. Utilizando una estructura, podemos decir que el entendimiento del negocio de un cliente se enfocará en los elementos más críticos. La estructura proporciona un medio para realizar las preguntas correctas acerca de los problemas y oportunidades de un negocio. La estructura del análisis del negocio se muestra en la siguiente figura.



Cada uno de los elementos de esta estructura es fundamental para alcanzar el éxito de una compañía. Ejemplos derivados directamente de estos elementos pueden ser falta de enfoque al cliente, productos de baja calidad, baja productividad, falta de dirección de la gerencia, y varios más. Igualmente, los atributos de compañías exitosas se relacionan con los siguientes elementos: innovación de productos, respuestas a las necesidades del cliente, y un liderazgo visionario por parte de la gerencia, por nombrar algunos.

Toda organización está rodeada por el ambiente

Las fuerzas que rodean el negocio. Estas fuerzas incluyen tendencias económicas, factores políticos y regulatorios, patrones demográficos, cambios sociales y culturales, avances tecnológicos e intereses ecológicos.

El área central de la estructura está formada de fuerzas locales que son los clientes, competidores, recursos y dueños que afectan las decisiones y las acciones tomadas por la organización. La interacción dinámica de estas fuerzas determinará el éxito de un negocio.

En el centro de la estructura están las operaciones de la compañía que son el corazón de un negocio. En los términos más simples, las operaciones obtienen recursos, se convierten éstos en productos y servicios y se venden a los clientes. Estas actividades representan un camino de "Entradas, procesos y salidas". El flujo de estas actividades está dirigido al cliente, reflejando la dedicación a satisfacer las necesidades de los clientes, lo que se presenta en todo negocio exitoso.

En la cima de la estructura está el valor, objetivo fundamental de cualquier negocio. El valor va dirigido a los dueños, siendo que, en la mayoría de los casos, la meta predominante es producir utilidades y crecimiento para el beneficio de los dueños de la compañía.

En la base de la estructura se presenta la gerencia. Esta ejerce control sobre los demás elementos, organizando operaciones buscando el producir cierto valor. Específicamente, la gerencia monitorea y evalúa el ambiente y otras fuerzas externas, establece una estrategia, asigna recursos, supervisa y dirige gente para alcanzar dicha estrategia y coordina resultados.

Esta estructura está diseñada para "decir una historia" acerca de la relación e interacción dinámica entre los siguientes elementos: El impacto penetrante del ambiente, el flujo desde recursos a través de operaciones a clientes. La influencia de dirección de la gerencia en crear valor para los dueños y terceras partes, y el reto presente de los competidores.

La mejor manera de entender cómo funciona una organización es considerar a la organización como un sistema adaptativo. Toda organización opera como un sistema de procesamiento, que convierte las entradas (recursos) en salidas (productos y servicios) que proporciona a sus clientes. La organización continuamente se adapta para mantener equilibrio con el ambiente, que incluye su mercado, su competencia, sus fuentes de recursos, y el contexto socioeconómico en lo que funciona. Una organización que se adapta ágilmente está llamada a tener éxito; una organización que se adapta lentamente está llamada al fracaso. (Escandón Cervantes Jorge, Expresidente del IMEF grupo Lerma).

Esta estructura puede ser acoplada a cualquier tipo de negocio, cada elemento debe ser adaptado para reflejar los aspectos específicos de una industria en cuestión:

- **Ambiente**

Fuerzas que afectan a los negocios

Todas las industrias operan en contra de un ambiente de fuerzas externas que influyen en sus operaciones de manera importante. Estos factores afectan no sólo al cliente, sino también a sus clientes competidores y recursos.

Las tendencias económicas incluyen eventos económicos globales, producto interno bruto, tasa de inflación, desempleo, ingreso disponible, etc.

Los factores políticos y regulatorios incluyen acuerdos mundiales de comercio, programas de subsidios del gobierno, inestabilidad política y regulaciones específicas por industria.

Los patrones demográficos dan las características de la fuerza laboral, así como las preferencias de demanda de los mercados (por ej. edad de la población demanda mejores servicios de cuidado de salud).

Los avances tecnológicos conducen a cambios drásticos en la forma de hacer las cosas, como el cambio ocasionado por el uso de microprocesadores en el lugar de trabajo.

Los cambios socio-culturales afectan el modo de vida de las personas (por ej. más mujeres trabajadoras, abuso de las drogas y alcohol, etc.).

Los intereses ecológicos como la lluvia ácida, el calentamiento de la tierra, reciclaje y manejo de desperdicios, que pueden dirigir a cambios sustanciales en la manera de operar los negocios.

La característica clave de estas fuerzas diversas es cambiar

El ambiente es un elemento dinámico, y en la época actual de rapidez con comunicaciones instantáneas, los cambios ocurren más rápido, y tienen un impacto más importante que antes. Es vital para una compañía el reconocer la importancia de estos factores ambientales, y adaptar su negocio para alcanzar los cambios.

Preguntas clave

Tendencias económicas

¿Cuáles son los factores económicos mundiales, nacionales, regionales y locales (por ej. tasas de inflación) que afectan significativamente a la compañía? ¿Cuáles son las tendencias de estas fuerzas económicas?

¿Cuál es el impacto de la inflación en el poder adquisitivo de la compañía, y cómo puede protegerse contra esto?

¿Cuál es la posición de la compañía o fluctuaciones cambiarias de monedas extranjeras?

¿Cómo están afectando a la compañía los cambios y tendencias del comercio internacional?

Factores políticos y regulatorios

¿Cómo está influenciada la compañía por fuerzas políticas y eventos dentro de su mercado? ¿Cómo puede posicionarse la compañía para explotar las ventajas y minimizar las amenazas?

¿Cuáles son las leyes y regulaciones importantes que afectan a la compañía? ¿Qué preocupación existe en el cumplimiento de dichas leyes y regulaciones?

Patrones demográficos

¿Qué efectos tienen las tendencias demográficas en la fuerza laboral y en los clientes?

¿Qué acciones ha tomado la compañía para asegurar su fuerza de trabajo y base de clientes frente a cambios demográficos a gran escala?

Cambios tecnológicos

¿Cuáles son los cambios tecnológicos importantes que afectan a los productos y servicios de la compañía? ¿La compañía es líder en avances tecnológicos, o lo sigue?

¿Cuáles son los cambios tecnológicos importantes que afectan el proceso de fabricación de la compañía? ¿La compañía es líder en este aspecto, o sigue dichos cambios.

Cambios socio-culturales

¿Cuáles son los principales cambios sociales y culturales que afectan a la compañía?

¿Cómo puede posicionarse la compañía para tomar ventaja de las condiciones culturales cambiantes y de las tendencias sociales?

Intereses económicos

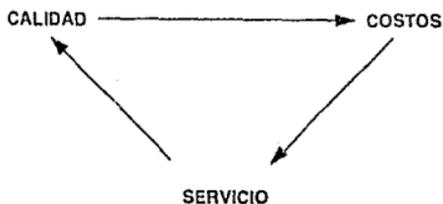
¿Cuáles son los principales impactos ecológicos tanto de los productos como de los procesos de producción de la compañía? ¿Qué está haciendo la compañía para minimizar dichos impactos?

- **Cientes**

El juez fundamental del éxito de un negocio

Un buen punto era para comenzar a evaluar todo negocio es entendiendo a los clientes y sus necesidades. Los clientes son el juez fundamental del éxito de una compañía ya que por sí solos pueden decidir si los productos de la compañía satisfacen sus necesidades. Sin la suficiente satisfacción de clientes, el crecimiento a largo plazo es imposible, y la supervivencia es incierta.

Las compañías exitosas monitorean continuamente los requerimientos y necesidades de sus clientes. Generalmente los clientes esperan productos de calidad con un alto nivel de servicio, y a un costo razonable. Puede ser muy revelador el comparar la situación del cliente con las demandas de sus propios clientes.



El considerar las necesidades de los clientes tiene un impacto en las estrategias de la compañía, sus necesidades de información, sus operaciones, prácticamente todo aspecto del negocio.

Preguntas clave:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Qué es lo que requieren?
- ¿Cómo satisfacen dichos requerimientos?

El contestar estas preguntas permite a las compañías entregar los productos a los mercados correctos en el tiempo correcto.

Una compañía no puede esperar producir productos con calidad o proporcionar servicios con calidad si la organización en su totalidad no está enfocada en el cliente. El entender las necesidades de los clientes es esencial para desarrollar productos de alta calidad que solucionen problemas del negocio. Constantemente buscamos comentarios y retroalimentación a través de encuestas a clientes, grupos enfocados, y constantes juntas con grupos usuarios interactivos.

Preguntas clave

Requerimientos del cliente

¿Cuáles son los requerimientos y necesidades más importantes del cliente (rendimiento, confiabilidad, durabilidad, disponibilidad, precio, servicio, etc.)?

¿Cómo determina la compañía los requerimientos y necesidades de los clientes? ¿Han implementado un programa de obtención de información directamente del cliente con bases regulares?

Respuesta de los productos y servicios

¿Con qué eficiencia los productos y servicios de la compañía atienden cada una de las necesidades del cliente? ¿Qué problemas existen y cuáles son las oportunidades para mejorarlas?

¿Qué pasos ha seguido la compañía para mantener o mejorar la atención de sus productos y/o a los requerimientos y necesidades importantes de sus clientes?

¿Qué tan oportuna es la entrega de productos y servicios, qué acciones ha tomado para mejorar la oportunidad de entrega?

¿Cómo se asegura la compañía que su gente entiende, alcanza los requerimientos, necesidades clave de sus clientes, como se asegura que sus empleados se preocupan por alcanzar y superar dichos requerimientos y necesidades de los clientes?

¿Qué tipo de oportunidades se presentan para acrecentar la satisfacción de necesidades del cliente a través del servicio y soporte posterior a la venta?

Nuevos productos, mercados y necesidades

¿Qué productos y servicios nuevos o qué innovaciones tecnológicas a los productos y servicios existentes se están desarrollando o planeando en respuesta de las necesidades presentes y futuras de los clientes?

¿Qué puede hacer la compañía para acortar el proceso de desarrollo para llevar nuevos productos y servicios al mercado?

¿Cómo ha adaptado la compañía sus productos y servicios para satisfacer la demanda específica de clientes extranjeros o de diferentes segmentos de mercado nacional?

¿Cómo ha contestado la compañía los cambios y necesidades de los clientes?

- Recursos

Los pilares del éxito

Los recursos representan los insumos básicos necesitados por una compañía para crear sus productos o servicios: materiales, humanos, capital y tecnología. Para alcanzar las necesidades de los clientes, las compañías deben operar con el principio "se necesita calidad para hacer calidad". Esto significa que las materias primas se deben obtener de proveedores con consideraciones de un costo, calidad y nivel de servicio. Debido a que el recurso humano juega un papel vital en el crear productos y alcanzar las necesidades de los clientes, es indispensable para las compañías contar con la gente suficiente que tenga las capacidades y educación apropiadas. También es importante el capital para financiar operaciones de expansión. Igualmente es importante obtener tecnología adecuada para desarrollar nuevos productos y procesos.

La clave es obtener recursos que generen operaciones activas y relacionar esas decisiones sobre recursos con las necesidades de los clientes.

Preguntas clave

Recursos humanos

¿Cuánto interés se tiene en relación a la disponibilidad de trabajadores capacitados para satisfacer las necesidades de la compañía?

¿La rotación de personal ha sido un factor importante y qué pasos ha seguido la compañía para manejar este interés (contratando personal de diferentes zonas o con diferentes antecedentes, programas internos de capacitación, dar énfasis en la retención)?

¿Cómo se asegura la compañía que sus empleados reciben un entrenamiento adecuado, tanto formal como durante la realización de su trabajo, para realizar sus actividades eficazmente?

¿La compañía ha experimentado algún problema de tipo laboral y qué ha generado estos problemas?

Materiales

¿Cuánto interés se tiene en relación a la disponibilidad, calidad, o el costo de materiales necesarios para el proceso productivo, así como que pasos se han seguido para manejar dicho interés (por ej. programa de aprobación de los proveedores, lista de proveedores aprobados, etc.)?

¿Qué problemas ha experimentado la compañía con sus proveedores más importantes, qué ha generado estos problemas y qué paso ha seguido la compañía para fortalecer estas relaciones?

¿Cómo ha enlazado la compañía sus operaciones con los proveedores (por ej. técnicas de justo-a-tiempo, alianzas) así como qué beneficios pueden resultar de este enlace (por ej. reducción de costos y líneas de producción)?

Capital

¿La compañía tiene necesidad de nuevos capitales?

¿Cómo se asegura que sus operaciones son financiadas adecuadamente?

Tecnología

¿Qué esfuerzos significativos de desarrollo se han planeado o están en proceso para producir nuevos productos o servicios o nuevos procesos productivos?

¿La compañía tiene el ascenso suficiente a la tecnología necesaria para sus actividades de desarrollo?

En general

¿Cómo se asegura la compañía que sus requerimientos de recursos son consistentes con los requerimientos del cliente?

¿Qué recursos alternativos existen que puedan ayudar a la compañía a mejorar sus operaciones o mantener estándares actuales?

- Competidores

El desafío continuo

Los competidores son parte integrante de la industria en la cual los clientes de la firma de contadores realizan los negocios; frecuentemente dan servicio a las mismas personas y usan recursos similares. La competencia ofrece un desafío constante y una fuente de motivación ya que, al igual que los clientes de la firma de contadores, están en continua búsqueda para nuevas y mejores formas de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Los competidores provienen de tres fuentes principales:

Competidores

Existen en todas las industrias que pueden influenciar la estructura de una industria a través de baja de precios, estrategias de mercadotecnia agresivas, introducción de nuevos productos, expansión regional, entre otras acciones. Ninguna compañía está inmune a estos desafíos.

Competidores potenciales

Pueden impactar rápidamente las condiciones existentes de competitividad. En una época de globalización y rápido desarrollo económico de muchos países, los nuevos competidores pueden surgir de la nada. Como ejemplo de esto tenemos la industria automotriz, en donde se han presentado nuevas marcas en los últimos años.

Productos y servicios sustitutos

Son una amenaza constante para algunas compañías, así como las innovaciones de la tecnología crean nuevos caminos para satisfacer las necesidades de los clientes. Durante la crisis de energía en el final de los años 70's, muchos productores cambiaron su fuente de energía de petróleo a otra fuente alterna. Recientemente, la tecnología ha traído una serie de innovaciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Por ejemplo, el fax proporciona una nueva alternativa para servicios de entrega nocturnos y de lado a lado de la ciudad. Por otra parte, el correo electrónico ha proporcionado una mejor solución que el fax.

El conocer a la competencia es un atributo clave. Es vital evaluar la posición competitiva de la compañía. ¿Cuáles son los puntos fuertes y debilidades? ¿Cómo está compartido el mercado y qué tan segura es su posición? Las compañías de éxito monitorean la posición y las acciones de su competencia.

Gerentes muy a menudo y voluntario se lanzan en batallas competitivas pasadas de moda. Es un territorio conocido. Ellos conocen qué hacer, cómo pelear. Pasan un tiempo mucho más difícil considerando una estrategia efectiva bien orientada al cliente que puede evitar la batalla por completo. Por supuesto es importante el tomar en cuenta a la competencia, pero al desarrollar la estrategia no debe ser lo primero a considerar. No puede venir en primer lugar. Primero viene una atención cuidadosa a las necesidades de los clientes, asimismo viene la voluntad de volver a pensar, fundamentalmente, qué productos son y qué hacen, así como la mejor manera de organizar el sistema del negocio que los diseña, construye, y vende...Respuesta inmediatas y similares a lo que hacen los competidores puede ser apropiado, pero son ampliamente reactivas. Ellas vienen en segundo término, después de la estrategia real.

Antes que se prueben contra la competencia, la estrategia se moldea en la determinación de crear valor para los clientes". (Kenichi Ohmae "Regresando a la Estrategia" Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre 1988 p. 38).

Preguntas clave

Competencia existente

¿Cuáles son los principales competidores y cuál es su posición en el mercado (por ej. sector del mercado, estrategias para servicio a clientes, etc.)?

¿Cuál es la distribución del mercado entre los principales competidores?

¿Cuál es el principal énfasis de la competencia en esta industria (por ej. precio, calidad, servicio, expansión a nuevos mercados, etc.)?

¿Cómo puede estimar la intensidad de la competencia?

¿Qué hace la compañía mejor o peor que sus competidores principales?

¿La compañía ha desarrollado un perfil efectivo de cada uno de sus competidores? ¿Con qué eficiencia la compañía anticipa las acciones y respuestas de sus competidores?

¿Cómo obtiene la compañía información sobre sus competidores?

¿Cómo protege la compañía sus procesos e información (por ej. procesos innovativos, búsqueda de nuevos productos, información del costo de productos, planes de mercadotecnia y de expansión, etc.) de sus competidores?

Competidores potenciales

¿Cuáles son los competidores más recientes en la industria?

¿Qué impacto han tenido?

¿Qué posibilidad existe de que se presenten nuevos competidores dentro de la industria? ¿Qué impacto podrían llegar a tener?

¿Cuáles son las barreras para entrar?

Productos y servicios sustitutos

¿Qué productos o servicios sustitutos ya existen? ¿Cuáles son las cuestiones y preocupaciones con respecto a estos sustitutos?

¿Qué posibilidad existe de que desarrollen productos o servicios sustitutos? ¿Qué impacto podrían tener?

- Dueños

Los benefactores principales

Los dueños de una compañía tienen una gran influencia en sus acciones y decisiones, ellos proporcionan una gran parte del capital necesario para financiar el negocio, y ellos eligen a la gerencia.

A su vez, son los principales receptores del crecimiento y utilidades de la compañía. Los dueños generalmente tienen ciertas expectativas del nivel de utilidad y crecimiento que se debe alcanzar.

Estas expectativas ejercen presión sobre la gerencia para crear el valor a los accionistas. El proveer suficientes rendimientos y crecimientos de la participación son factores determinantes del éxito de la gerencia de la compañía.

Fallas en alcanzar dichas expectativas pueden llevar a un cambio de la gerencia, intentos de cambiar de dirigentes, forzar cambios en la estrategia corporativa, y hasta dar disolución del negocio.

Las estrategias de negocios deberían ser evaluadas por los rendimientos económicos que generan para los accionistas, medidos por los dividendos más el incremento en el precio por acción de la compañía. Al considerar la gerencia las diferentes estrategias alternativas, aquellas que se espera desarrollen la mejor ventaja competitiva, también crearán el mayor valor para los accionistas" (Alfred Rappaport. "Creando valor para los accionistas" Enero-febrero, 1990, p. 12.)

Preguntas clave

Dueños principales

¿Cuál es la estructura del capital de la compañía (por ej. la porción de capital aportada por los accionistas comunes, acciones preferentes, deuda a largo plazo, deuda a corto plazo, etc.)? ¿Cuáles son las implicaciones de esta estructura?

¿Cuáles son las mayores concentraciones de propiedad (por ej. dueño único, familia inversionistas institucionales, especialista en compra de compañías por otra compañías, etc.)?

¿Cuáles son las implicaciones de estas concentraciones?

Expectativas

¿Cuáles son las expectativas principales o la "filosofía de inversión" de los dueños de la compañía (por ej. crecimiento a largo plazo, ganancias corrientes, resguardo de impuestos, etc.)? ¿Qué tan bien se están alcanzando estas expectativas?

Relaciones con la gerencia

¿Qué clase de relación tiene la gerencia con los principales dueños/accionistas? ¿Qué se está haciendo por fortalecer dicha relación?

¿Qué papel juegan los dueños en la administración de la compañía (por ej. siendo dueño-administrador activo, perteneciendo a grupos de accionistas activos)?

Cambios y cambios potenciales

¿Se han presentado cambios significativos de propietarios?

¿Cómo han afectado estos cambios a la compañía?

¿Han existido amenazas de venta de la compañía a otra? ¿Cómo ha respondido la compañía?

¿Se han realizado intentos de vender activos significativos o divisiones o la compañía por completo? ¿Cuál es la situación actual?

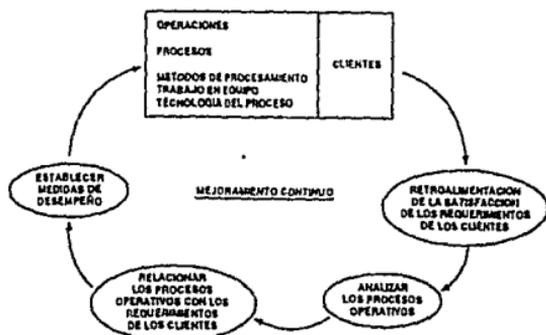
- Operaciones

La verdadera fuente de satisfacción a los clientes

Las operaciones juegan un papel central en el éxito de una compañía debido a que son muy importantes para satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes. Las operaciones representan un conducto, donde fluyen insumos o entradas, procesos y salidas dirigidas a satisfacer a los clientes.

Las operaciones incluyen una gran variedad de procesos necesarios para crear los productos o servicios de la compañía. Esto incluye el convertir los recursos en productos o servicios, movimiento de materiales o trabajo en proceso durante el proceso productivo, manejo y almacenamiento de productos terminados, controles de calidad, mantenimiento de instalaciones y equipo, investigación y desarrollo, y contabilidad para operaciones. Fallos en cualquiera de estas áreas pueden dañar la respuesta de la compañía a los requerimientos y necesidades de sus clientes, disminuyendo su competitividad y beneficios.

Las compañías cuyas operaciones son enfocadas al cliente generalmente pueden detectar nuevas tendencias en las necesidades y requerimientos de los clientes. Estas compañías son a menudo líderes en innovación, revelar nuevos productos, servicios y tecnología, estando a la cabeza en su industria. El estar enfocado al cliente requiere un esfuerzo y compromiso continuo. Mejorando la comprensión de las operaciones hacia las necesidades del cliente requiere iniciativas para aumentar la calidad, mejorar la productividad, disminuir costos, y acortar los caminos desde la entrada hasta la salida. En compañías exitosas, el siguiente es un ciclo de continuo mejoramiento:



"Si no está roto, no lo arreglen" es un concepto utilizado muy a menudo..."Arreglénlo antes que se rompa" es un llamado del mundo competitivo moderno. (Gerald Nadler y Shozo Hibino, "Penetrando el pensamiento" p. 72).

"Una estrategia corporativa enfocada a la calidad es el mejor camino para responder a la presión competitiva de hoy...esa atención a la calidad no sólo da por resultado mejores productos, también permite a la compañía incrementar su productividad, disminuir costos, agilizar costos, agilizar procesos y alcanzar mejor las necesidades de los clientes". (Hewlett-Packard, Objetivo de la Empresa).

Preguntas clave

Enfoque al cliente

¿Cómo se asegura la compañía que sus procesos productivos están respondiendo a las necesidades de sus clientes? ¿Cómo obtienen información sobre los requerimientos y necesidades de los clientes relevantes para el proceso productivo?

Calidad

¿Qué esfuerzos ha hecho la compañía para asegurar la primera calidad de la producción o entrega de servicios? ¿Qué problemas existen (tiempo de producción, fallas en el cumplimiento de fechas críticas o fecha de entrega, altos niveles de desperdicio, altos niveles de reproceso)?

¿Qué técnicas utiliza la compañía para acrecentar los niveles de calidad de identificar problemas con dicha calidad (por ej. control estadístico de procesos)? ¿Se presentan chequeos de la calidad durante el proceso productivo o simplemente al final del mismo?

Productividad

¿Se presentan tiempos críticos de producción largos en diferentes puntos del procesos productivo? ¿Qué pasos ha seguido la compañía para mejorar los tiempos críticos y acortar la extensión del ciclo productivo?

¿Hay altos niveles de inventario de materiales y de producción en proceso? ¿Qué técnicas de productividad ha empleado la compañía para minimizar los niveles de inventario tanto de materiales como de producción en proceso (por ej. técnicas de justo a tiempo, almacenamiento centralizado de materiales, etc.)?

¿Qué ideas innovadoras se ha implementado en el diseño de la planta y la oficina? ¿Cómo se podría implementar eficiencia a las áreas de trabajo?

Flexibilidad

¿La creación de diferentes productos requiere la conversión del proceso productivo? El alto costo de adaptación de máquinas para dicha conversión es tal que limita la competitividad y desalienta la flexibilidad para responder las necesidades de diferentes clientes?

Coordinación

¿Qué tan bien se coordina las necesidades de las diversas funciones entre sí (por ej. ingeniería con producción, ventas con distribución)? ¿Qué problemas existen que disminuyen la productividad y respuesta al cliente?

Tecnología

¿Cómo se asegura la compañía que está aprovechando al máximo los beneficios de la tecnología en su proceso productivo?

¿Qué oportunidades existen para incrementar la calidad o productividad de operaciones a través de un mayor uso de tecnología?

Continuo mejoramiento

¿Qué ha hecho la compañía para establecer una atmósfera de continuo mejoramiento en relación a la calidad, productividad y respuesta al cliente en sus operaciones?

¿Qué medida de desempeño ha iniciado la compañía para fortalecer la respuesta a los requerimientos y necesidades de los clientes (por ej. medidas de calidad, medidas de productividad, medidas de oportunidad, etc.)?

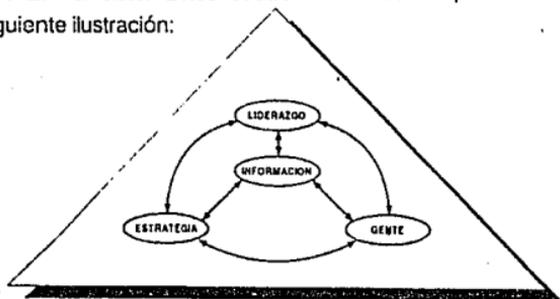
- Gerencia

Orquestando operaciones para la productividad de valor

Una gerencia efectiva es esencial para el éxito a largo plazo de una compañía ya que es el elemento que mantiene el equilibrio entre todos los demás elementos monitoreando fuerzas externas, dirigiendo operaciones, y evaluando el valor resultante. Dentro de la gerencia se incluyen una gran cantidad de actividades, como son:

- Monitorear y responder a cambios en el ambiente y otras fuerzas externas.
- Establecer una estrategia de negocio que de respuesta a los requerimientos y necesidades de los clientes y tome ventaja de la capacidad operacional de la compañía.
- Asignar recursos para mejores resultados, consistentes con la estrategia del negocio.
- Dirigir operaciones y motivar a la gente para alcanzar la estrategia.
- Monitorear resultados para evaluar si se está creando el valor adecuado y si la estrategia del negocio se está alcanzando.
- Tomar acciones correctivas cuando sean necesarias

Para el propósito de esta estructura de análisis del negocio, se identifican cuatro elementos específicos de la Gerencia para enfocarse más específicamente en conceptos críticos para alcanzar el éxito. Estos cuatro elementos se presentan en la siguiente ilustración:



Cada elemento es esencial para la gerencia del negocio:

- La estrategia establece el propósito para el negocio, planes específicos y acciones para buscar este propósito.

- La gente representa la estructura organizacional, sistema administrativo, y ambiente cultural que influye en gran medida a la productividad de la fuerza de trabajo.
- El liderazgo proporciona la fuerza que guía a todos los demás elementos, a través de la visión, creatividad, comunicación y motivación.
- La información proporciona entradas de datos y retroalimentación necesitada por todos los demás elementos.

La tarea fundamental de la gerencia siempre es la misma, metas comunes, valores comunes, la correcta estructura, el entrenamiento y desarrollo que necesiten para ejecutar y responder al cambio. Pero el verdadero significado de esta tarea ha cambiado, si sólo la gerencia ha convertido la fuerza de trabajo de un grupo de trabajadores sin capacidades a un grupo de trabajadores con altos conocimientos." (Peter Drucker, "Las Nuevas Realidades", p. 235).

Preguntas clave

Estrategia

¿Cuál es el propósito del negocio?

¿Cuáles son los conceptos estratégicos claves?

¿Cómo considera la compañía las expectativas de los dueños en el desarrollo de estrategias? ¿Hasta qué grado los dueños permiten a la gerencia el desarrollar y aspirar a alcanzar la estrategia?

¿Cuáles son las tácticas fundamentales utilizadas por la gerencia para implementar la estrategia y monitorear progreso?

¿Cómo es la comunicación de estrategias del negocio por parte de la gerencia a los empleados? ¿Los empleados creen en las estrategias y entienden su participación en ejecutarlas?

¿Cuál es la visión de la compañía a largo plazo tanto del negocio como de la industria? ¿Cómo es considerada esta visión en la estrategia del negocio?

La Gente

¿Cuál es la estructura organizativa de la compañía? ¿Se tiene conciencia sobre los excesivos niveles de gerencia? ¿Acerca de los excesivos o inadecuados niveles de control? ¿Acerca de una clara definición de la autoridad y responsabilidad?

¿Cómo evalúa el conocimiento del negocio, las capacidades de la gerencia y las capacidades técnicas del personal clave de la gerencia y de los grupos clave de empleados?

¿Cómo evalúa la motivación de los empleados para que ejecuten un trabajo de calidad? ¿Cuáles son los factores clave?

Liderazgo

¿Quiénes son los líderes más importantes de la compañía? ¿Qué cambios significativos han ocurrido recientemente en el liderazgo?

¿Cuáles son las experiencias y antecedentes de los líderes importantes? ¿Qué tanto sus experiencias y antecedentes los han preparado para liderar la compañía?

¿Cómo inspiran los líderes a los empleados para seguir y alcanzar la visión que han marcado? ¿Cómo se comunican con los empleados en relación a las estrategias, planes y resultados?

¿Cómo monitorea el liderazgo a los desarrollos que afectan a clientes, proveedores y dueños? ¿Qué tipo de contacto tienen con los clientes? ¿Con los proveedores? ¿Con los dueños?

Información

¿Cuáles son los tipos fundamentales de información (por ej. informes, información para un propósito específico, etc.) utilizados por la gerencia para manejar el negocio? ¿Qué tan bien alcanzan sus necesidades?

¿Los sistemas de información son adecuados para producir información correcta a tiempo y necesaria para manejar el negocio? ¿Qué preocupación tiene la gerencia en relación a dichos sistemas?

¿Qué mecanismos ha adoptado la gerencia para asegurarse que la gente en la compañía tiene la información correcta para tomar la decisión correcta al desarrollar sus actividades?

- Valor

Los frutos del esfuerzo de la compañía

Todos los negocios se forman con el propósito de crear valor para ciertas partes interesadas. Tal vez el propósito más obvio es el crear valor para los dueños de la compañía en forma de crecimiento de capital y distribución de utilidades. Los clientes son otra parte importante. Mientras que los negocios son formados para dar valor a los dueños, la esencia del negocio es la habilidad para satisfacer alguna necesidad de la sociedad, una necesidad de sus clientes.

Los empleados son otro grupo importante. Las compañías necesitan empleados leales y dedicados que darán su máximo esfuerzo para crear productos de alta calidad y satisfacer a los clientes. Para crear dicha dedicación se requiere atención a las necesidades de los empleados, satisfacción en el trabajo, compensación adecuada y un trabajo satisfactorio. El crear estas mutualidades de interés es un síntoma de las compañías exitosas. De un modo similar, las compañías aspiran a crear valor para los proveedores, a través de relaciones estables a largo plazo que beneficiarán a ambas partes.

Actualmente las compañías también buscan crear valor para aquellas partes que están más de aquellos relacionados directamente con el negocio, para la comunidad en general. El valor en este sentido puede constituir en ser un "buen ciudadano corporativo", tomando un papel responsable en actividades de la comunidad, dando un buen ejemplo de comportamiento ético, y minimizando el daño al ambiente.

"Muchas compañías exitosas han subordinado beneficios como objetivo primordial en favor de un amplio conjunto de estándares. Ellas incluyen interés acerca de cómo las actividades de la compañía sirven para mejorar los estándares de vida y bienestar de la sociedad...Es una pregunta de cómo las compañías definen el propósito de su existencia. En los Estados Unidos la meta dominante es servir a los accionistas. En Japón y otros lugares, la consideración dominante es servir a los clientes y empleados". (Gerald Nadler y Shozo Hibino. "Penetrando el Pensamiento" p. 54)

Preguntas clave

Valor para los accionistas

¿Cuál es el desempeño financiero de la compañía? ¿Se han experimentado pérdidas o ganancias que están por debajo de las expectativas o por debajo del promedio de la industria?

¿Sus rendimientos o tasas de crecimiento son menores a las expectativas? Si se presenta eso, ¿Cuáles son las razones y qué acciones está tomando la compañía para remediar la situación?

¿Ha sido suficiente el crecimiento de la participación de los dueños? ¿Qué acciones ha tomado la compañía para asegurar un crecimiento suficiente en la participación de los dueños? ¿Cómo es clasificada la compañía por los mercados financieros, (por ej. fortaleza financiera, capacidad de sugerencia, clasificación de la deuda)? ¿El valor por acción está subvaluado?

Valor para los clientes

¿Cuál es la reputación de la compañía entre sus clientes y los clientes potenciales?

¿Qué tan bien se refleja su atención a los valores para los clientes en la participación en el mercado de la compañía y en los cambios a dicha participación en el mercado?

Valor para los empleados

¿La compañía es reconocida como un buen lugar para trabajar?

¿Cuáles son los factores clave en esta evaluación?

Valor para los proveedores

¿La compañía ha establecido relaciones estables y a largo plazo con sus proveedores principales? ¿Cuál es la reputación de la compañía entre sus proveedores?

Valor para la comunidad

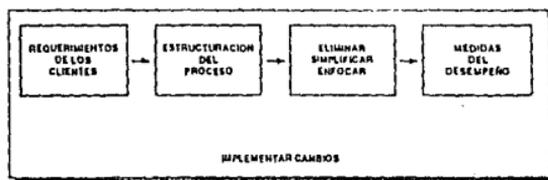
¿Cuál es la imagen de la compañía en la comunidad? ¿Cómo ha respondido a eventos o circunstancias que pudieron afectar su reputación? ¿Qué medidas ha tomado para mejorar su imagen?

En general

¿Cómo balancea la compañía las necesidades y los valores potencialmente conflictivos de las diferentes partes interesadas?

2.3 Administración del costo y la productividad

La estructura de la administración y costo de la productividad



Requerimientos del cliente

Los valores de los clientes están definidos en el elemento requerimientos de los clientes de la estructura de la administración del costo de la productividad. Las siguientes preguntas se pueden usar para identificar los requerimientos de los clientes.

Quiénes son los clientes?

¿Qué es lo que ellos quieren?

¿Cómo sabemos lo que ellos quieren?

Los requerimientos de los clientes son aquellas cosas (tangibles e intangibles) que demandan los últimos usuarios de los productos o servicios de una compañía. En una organización orientada al cliente, estos definen la cantidad y valor. Todas las actividades de la compañía contribuyen para alcanzar los requerimientos de los clientes.

Estructuración del proceso

El objetivo de la estructura del proceso es el lograr un entendimiento de cómo opera una compañía en la actualidad. Nosotros deberíamos visualizar las operaciones de un cliente como un proceso que pasa horizontalmente a través de varios departamentos o funciones en la compañía.

Las siguientes preguntas pueden ser usadas en la estructura del proceso:

¿Cuáles son las actividades actuales de la compañía?

¿Cómo se relacionan estas actividades con los requerimientos de los clientes?

¿Cómo utiliza la compañía sus recursos para llevar a cabo estas actividades?

¿Cómo se incurren los costos?

¿Cuáles son los generadores de los costos?

¿Cuáles son los problemas?

Durante la estructuración del proceso se obtiene y analiza información de cómo son llevadas a cabo las actividades actuales de la compañía.

Eliminar, simplificar, enfocar

Los problemas son solucionados en el elemento de la administración y costo de la productividad, conocido como eliminar, simplificar, enfocar, específicamente:

¿Cómo puede ser implementado el proceso?

Eliminando actividades sin valor agregado.

Hay que clasificar las actividades y productos con o sin valor agregado (con el "valor" definido por los clientes o la gerencia, por ej. controles internos).

Eliminando la mayor cantidad posible de actividades y productos sin valor agregado.

Simplificando las actividades con valor agregado.

Hay que modificar los actuales procesos para hacerlos más directos, siguiendo cierto flujo.

Cambiando los productos para alcanzar los requerimientos de los clientes.

Hay que enfocar actividades para alcanzar los requerimientos.

Alinear los procesos "simplificados" que queden con todos los requerimientos de los clientes.

Agregar actividades sencillas para los requerimientos de los clientes no alcanzados.

Medidas de desempeño

Las medidas de desempeño responden a la pregunta ¿Cómo sabemos que esto está trabajando?

Se tienen dos formas de medidas de desempeño.

- Medidas de desempeño de salida

Monitorean los resultados al final del proceso. Proporcionan información a la supervisión o gerencia sobre cómo están desempeñándose los subordinados.

- Medidas de desempeño del proceso:

Se presentan durante el proceso, el implementar un cambio o una mejora puede aún afectar el resultado final de todo el proceso.

Permiten a cada empleado el monitorear y ajustar su propio desempeño sobre las bases constantes.

Las siguientes preguntas son usadas para obtener información acerca de las medidas de desempeño.

¿Qué medidas de desempeño clave (ya sean de salida o de proceso) utiliza constantemente el cliente para administrar el proceso o el departamento?

¿Qué medidas de desempeño (tanto de proceso como de salida) son necesarias para enfocar las actividades claves hacia los requerimientos de los clientes y mantener dicho enfoque en ese punto?

¿Cómo podrán las nuevas medidas de desempeño ayudar al cliente a saber que los procesos rediseñados o mejorados están trabajando como se esperaba?

Implementar cambios

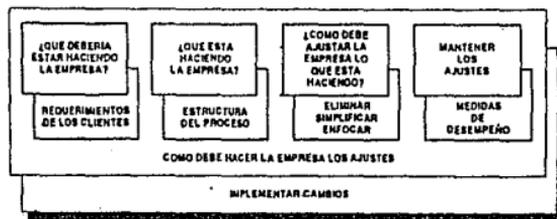
Implementar cambios significa identificar y localizar puntos organizacionales que impactan el esfuerzo de la compañía e implementar el mejoramiento de la administración del costo y la productividad. Para lograr implementar cambios, se deben contestar las siguientes preguntas:

¿Cómo puede ayudar la firma de contadores a implementar cambios?

¿Qué barreras existen?

¿Qué estrategias deben utilizarse para superar estas barreras?

Resumen de la estructura de la administración y costo de la productividad



CAPITULO 3

3. DESARROLLO DE LA AUDITORIA

3.1 Estructura de análisis del negocio

Industrias Esc., S.A. de C.V.: Estructura de análisis del negocio

- Ambiente

Tendencia: Equipo más pesado manufacturándose fuera de México.

Tendencia: Estancamiento en las ventas de autos.

¿Exposición a responsabilidades por el producto?

- Dueños

Proprietarios principales: Familias fundadoras, la gerencia.

- Valor

Ausencia relativa de presiones para obtener un resultado positivo en el corto plazo.

- Operaciones

Única planta.

Procesos de gran volumen, largos tiempos de máquina.

Enfasis en el control de calidad.

Control de producción crítico.

- Gerencia

Información: Sistemas sencillos, excepto por el control de la producción.

Gerencia: Muy estable, en contacto con los empleados.

Unión gremial: Nunca se produjo una huelga.

Estrategia: Incremento de la participación en el mercado a través de precios más bajos.

- **Competencia**

Mucha competencia con grandes y pequeñas compañías.

Industria Esc., S.A. de C.V. es la No. 5 con el 7% de participación en el mercado.

- **Recursos**

La mano de obra representa el 15% del costo de ventas (CV).

Cierta exposición a la fluctuación del precio de determinados productos (por ej. latón, acero, goma) (CV=50% de materiales).

La investigación y desarrollo es mínima, la tecnología no constituye un factor preponderante.

Actualmente la compañía se encuentra moderadamente endeudada.

- **Clientes**

Mercados principales: Equipo para la construcción, herramientas para quinarias, autos y camiones.

45% de fabricantes del equipo original, 55% mercado de consumidores finales.

La mayor parte de las ventas se registran en el medio oeste.

Nuevas exportaciones

1200 clientes promedio mensual de ventas

Ventas por pedido, el procesamiento se realiza todo en la planta.

La compañía utiliza vendedores fijos en la planta y representantes externos a comisión.

3.2 Guía de relaciones con el cliente.

Estos puntos son procedimientos que se pueden tomar para tener una mejor relación con el cliente.

Previsión de problemas

- Uso del teléfono para programa entrevistas. A muchos clientes no les gusta que se entre en sus oficinas sin ser anunciado o se pare en la puerta esperando que tenga un momento libre para hablar con el auditor.
- Programar entrevistas. Definir horas por adelantado y en forma específica, no mañana o más tarde.
- Ser puntual. Hay que planificar el llegar a tiempo a las entrevistas. No llegar tarde ni temprano.
- Ser cortés. Determinar cuáles son los momentos de más trabajo, de almuerzo, descanso, etc. del cliente y evitar llamarlo o verlo en esos periodos. Además hay que recordar que la primera y última media hora del día del cliente pueden ser momentos no productivos para mantener discusiones. Por otro lado, una reunión organizada media hora antes o después del horario normal de trabajo con el consentimiento del cliente puede ser muy productiva debido a que se disminuye la probabilidad de interrupciones externas. Se debe tomar en cuenta el calendario del cliente y las presiones de tiempo.
- Se debe conocer las personalidades del cliente. Muchas personas sólo hablan de trabajo; a otros les gusta comentar historias, hablar de deportes, etc. para ayudar a que el cliente se sienta cómodo, debe tener presente su marco de referencia y hacer lo posible por adaptarse a él. Se puede investigar el marco de referencia del cliente con personas que hayan trabajado antes con él.

- Es necesario prepararse antes de programar una entrevista con el cliente. Se debe de verificar el estado de los proyectos antes de consultar a los clientes sobre ellos. Revisando los papeles de trabajo del año anterior y los organigramas. Conociendo lo que ya se ha discutido, completado y obtenido por los otros miembros del equipo. Si es necesario, se puede conversar con el encargado. Preguntándole a quien ver, quién ha cambiado de trabajo, etc. Si aún no se está seguro, se puede comenzar con el contralor o asistente del contralor, normalmente el coordinador de la auditoría sabe con quién se debe uno de entrevistar.
- Algunos clientes se pondrán a la defensiva o temerán hablar con uno de los auditores. Por lo general su preocupación se origina en que no comprenden la naturaleza de su trabajo y consideran que su propósito es detectar e informar todos sus errores, lo que eventualmente les costaría el trabajo. Es muy importante reconocer esto desde el comienzo y tratar de tranquilizarlos con una conversación informal para que se relajen y le hablen. Se debe utilizar gran capacidad como oyente para comprender la perspectiva del cliente para de esta manera romper las barreras y construir una relación de trabajo en armonía.
- Los auditores deben dirigirse al contralor o persona encargada de la relación con los auditores, antes de realizar cualquier contacto con personal que no pertenezca al departamento contable. Dicha persona presentará al equipo de auditoría al personal adecuado y le indicará los procedimientos a seguir.
- Conocer el tema a discutir, las relaciones con otras áreas y por qué se encuentra ahí para discutirlo. Esto ayudará a investigar, cuestionar respuestas del cliente, solicitar la documentación respaldatoria pertinente y a hacer preguntas claras y directas.
- Después de la entrevista, se debe agradecer a la persona su ayuda y cooperación. Se le debe decir al cliente que uno puede tener que volver a clarificar información ya obtenida en entrevistas o para buscar más información.

- Se deben conocer las normas del cliente y cumplirlas.

Resolución de problemas

- Cuando el cliente está demasiado ocupado para responder preguntas:
 - A) Se debe programar una cita específica para conversar, no mañana o más tarde.
 - B) Se deben sugerir horarios de reuniones; comenzando temprano y continuando durante el día.
 - C) Si una cita no se cumple, inmediatamente se debe fijar otra en un momento específico.
 - D) Una cita no cumplida por segunda o tercera vez requiere más acción. Dependiendo de la persona y situación:
 - .. Hay que enfatizar la importancia del trabajo y del cliente.
 - .. Se debe enfatizar la cantidad de veces que se trató de reunir y la cantidad de citas no cumplidas.
 - .. Se debe recordar al cliente que la información es importante para complementar el trabajo y que la cooperación inmediata es más eficiente para ambos.
 - E) Se debe ofrecer trabajar a cualquier horario que le convenga al cliente; por ej. reunirse antes o después de hora cuando no molesta el teléfono.
- Para hacer menos frustrante la segunda, tercera, etc. reunión con un empleado del cliente.
 - A) Antes de ir, se debe asegurar que se comprende totalmente la información que se debe obtener y el por qué se necesita.

- B) Si es necesario, discutir en detalle los puntos con quién los preparó (encargado, gerente, socio) antes de intentar aclararlos. Esto ayudará a que no se pierda la idea principal.
 - C) Se deben enfatizar nuevos asuntos, nuevos ángulos, clarificación; no se debe admitir que se omitió algo u olvidó preguntas.
 - D) Se debe evitar disculparse indebidamente o hacer que la visita que parezca sin importancia. No se debe culpar a otra persona por una nueva visita.
- Cuando el cliente trata de evitar una respuesta, o nadie admite conocer un área en particular (por ej. yo soy nuevo aquí).
- A) Siempre se debe preguntar ¿si usted no, quién? Luego, dígame a la siguiente persona quién lo envió.
 - B) Una vez que se halló con tres personas y nadie admite responsabilidad, invítelos a participar a todos en la decisión. Esto generalmente hará que uno se ofrezca.
 - C) Se debe reconocer la experiencia de cada persona; haciendo que la persona se sienta importante; haciéndole saber que su información es invaluable, etc. No menosprecie su contribución. Sin embargo, se debe estar atento a que la persona no responda preguntas cuando no conoce el tema.
- Las siguientes son cinco razones comunes que el cliente da para no brindar la información que se necesitan:
- A) No necesitaron esto el año pasado.
 - B) Creo que esto no es importante para la auditoría.
 - C) No creo que tengamos tiempo de preparar esta cédula (o conseguir los registros). Tendrán que hacerlo ustedes.

- D) Ese pedido no es razonable; me llevaría más tiempo del que le podemos dedicar.
- E) Ya discutí esto con el otro auditor.

Los primeros dos puntos están relacionados y se manejan de la misma forma. Uno debe saber por qué se necesitan la información y uno debe poder explicárselo al cliente. Recordándole que los alcances y procedimientos de auditoría cambia de año en año para usar los métodos más eficaces y eficientes disponibles. El punto "C" es algo diferente. Aquí debe enfatizarse la eficiencia. Se le debe hacer saber al cliente que él lo puede hacer más rápido ya que está más familiarizado con los registros. Sugiriendo que si uno lo hiciera, el cliente igual tendría que ayudar, responder preguntas, etc. Si ésto no resulta, se puede ir a ver al supervisor de la persona. En este caso se puede decir: El está tan ocupado que necesito a alguien que me pueda ayudar.

Muchas veces, especialmente en trabajos nuevos, un asistente nuevo pedirá al cliente que haga algo imposible y recibirá la respuesta "D". Si es así, el asistente debe averiguar por qué no puede hacerse y preguntar sobre otras formas de conseguir los mismos resultados. En la mayoría de los casos, debe informarse al encargado y él manejará la situación, pero como un asistente probablemente estará familiarizado con los sistemas del cliente, este debe estar en condiciones de ofrecer sugerencias.

Para la situación "E", uno debe estar preparado y saber qué información tienen los otros miembros del equipo. Si es así, se debe explicar que se está documentando el trabajo en detalle y se necesita más información de la que se recibió. No se debe discutir, aunque se crea que nadie más ha trabajado en esa área. En cambio, se puede explicar más claramente lo que se necesita.

3.3. Plan de trabajo y programas de revisión

El plan de trabajo es un punto a desarrollar en la auditoría, del cual debe quedar evidencia en los papeles de trabajo. Para lograr una adecuada planeación del trabajo de auditoría, es necesario que el auditor estime que la base de la planeación de un trabajo de auditoría comprende el conocimiento de los antecedentes peculiares del caso para el cual interviene profesionalmente, en virtud de que cada entidad económica tiene características propias y exige que los procedimientos de auditoría que se utilicen sean los apropiados para las condiciones específicas de cada situación.

Por supuesto existen condiciones particulares que hacen variar la forma en que se efectúa el trabajo de auditoría y que deben tomarse en consideración para la planeación del mismo, entre los cuales se pueden mencionar:

A) Objetivos, condiciones, limitaciones del trabajo a realizar

Para planear adecuadamente el trabajo de auditoría el auditor debe conocer:

- Objetivos, condiciones, limitaciones del trabajo concreto a realizar
- Las características particulares de la empresa cuya información financiera se examina, incluyendo dentro de este concepto las características de operación, sus condiciones jurídicas y el sistema del control interno existente.

La planeación de la auditoría puede verse afectada dependiendo del fin específico del trabajo a realizar; por ejemplo: la adquisición de un negocio, la solicitud de un crédito bancario, la realización de una emisión de obligaciones, etc.

El conocimiento de las características de operación se refiere tanto a las normales (productivas, comerciales y financieras) que constituyen el objeto propio de la empresa, así como a las marginales o extraordinarias.

Las condiciones jurídicas de una empresa se refieren a los documentos legales que conforman su personalidad, su posibilidad de realizar operaciones, su organización, su relación con el estado, el régimen de sus propiedades, las condiciones de orden contractual, etc.

Las características de operación se refieren a las normas que constituyen el objeto propio de la empresa, tales como:

- Descripción del cliente
 - . Nombre de la compañía.
 - . Nombre del cliente.
 - . Clave del trabajo a realizar.
 - . Organización.
 - . Propiedad.
 - . Naturaleza del negocio.
 - . Ejercicio social y ejercicio fiscal.

- Descripción de la contabilidad
 - . Políticas y procedimientos.
 - . Sistemas de registro.
 - . Ubicación.

- Personal que intervendrá en el trabajo
 - . Socio.
 - . Gerente.
 - . Senior.
 - . Asistente.

- Servicios que se proporcionarán al cliente.

- Alcance de la auditoría.

- Problemas de contabilidad y auditoría.

- Aspectos fiscales.

- Programas de trabajo.

- Presupuesto de tiempo.

Las condiciones jurídicas de una empresa se refieren a los documentos legales que conforman su personalidad, su posibilidad de realizar operaciones, su organización, su relación con el estado, el régimen de sus propiedades, etc.

- B) La planeación implica prever cuáles procedimientos de auditoría van a emplearse, la expansión y oportunidad en que van a ser utilizados y personal que debe intervenir en el trabajo.

La información necesaria para planear adecuadamente el trabajo de auditoría se obtiene de muy diversas maneras, de acuerdo con la naturaleza y las condiciones particulares de la empresa, dentro de las cuales destacan las siguientes:

- Entrevistas con el cliente.
- Visitas a las instalaciones y observaciones de las operaciones.
- Lectura de algunos documentos.
- Lectura de los estados financieros.
- Revisión de informes y papeles de trabajo de auditorías anteriores, cuando es una auditoría recurrente.

- C) El auditor debe dejar evidencia en sus papeles de trabajo de haber planeado la auditoría.

El resultado de la planeación de la auditoría se refleja finalmente en un programa de trabajo.

Programas de revisión

Los programas de trabajo o de revisión incluyen la indicación más o menos detallada del trabajo a desarrollar, su alcance y su oportunidad.

La comisión de procedimientos de auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín No. 4 da la siguiente definición en programas de trabajo: "En el sentido estricto el programa de trabajo es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. En ocasiones se agregan a esto algunas explicaciones o detalles de información complementaria, tendientes a ilustrar a la persona que va a aplicar los procedimientos de auditoría, sobre características o peculiaridades que deben conocer.

El programa contendrá indicaciones generales en relación a las principales pruebas a realizar cuando se elabore para uso de supervisores o auditores con la experiencia necesaria para aplicarlos; o bien detallada en forma analítica los procedimientos aplicables, lo cual en el caso de tener ayudantes, servirá como instructivo.

Algunos auditores consideran conveniente elaborar programas de tipo estándar, que incluyen los principales procedimientos de auditoría aplicables a varios tipos de empresas y que se adaptan a cada auditoría, adicionando o eliminando los procedimientos que proceden.

La forma más común del programa de trabajo consiste en un enunciado de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse, dejando espacios para que se indique en relación a ellos el nombre de la persona que efectuó el trabajo y la cédula o cédulas en que se localiza el desarrollo del mismo, así como para indicar el tiempo estimado para el desarrollo de los procedimientos y el tiempo en el que realmente se incurrió.

3.4 Organización de los papeles de trabajo

Se llama papeles de trabajo el conjunto de cédulas y documentos en que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas en su examen, los resultados de las pruebas realizadas y, en caso necesario la descripción de las mismas pruebas. Estos papeles de trabajo son propiedad indudable e irrestricta del propio auditor, y solamente quedan sujetos a las restricciones que en su caso o en la utilización de la información en ellos contenida, establece el deber genérico del secreto profesional. (Boletín No. 2 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría).

El auditor debe conceder verdadera importancia a la creación de los papeles de trabajo porque:

- Facilitan la preparación del informe de auditoría.
- Comprueban y explican en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el dictamen.
- Proporcionan información posterior.
- Muestran constancia de la calidad profesional del trabajo realizado.
- Proveen de un registro histórico permanente de la información examinada y de los procedimientos de auditoría aplicados.
- Actúan como guía en exámenes subsecuentes.

Los papeles de trabajo se clasifican en:

- Por su uso
 - Papeles de uso permanente.
 - Papeles de uso temporal.

- Por su fuente de información

- . Fuentes internas.
- . Fuentes externas

- Por su contenido

- . Hojas de trabajo.
- . Cédulas sumarias.
- . Cédulas analíticas.
- . Cédulas subanalíticas.

3.5 Principios de ética

Ética, del Griego Ethikos, parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. (Diccionario pequeño Larousse).

Profesional, persona que ejerce una actividad como profesión. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española).

Con base en las definiciones anteriores, el Código de Ética profesional enmarca los lineamientos para los cuales se tiene que regir el contador público para el desarrollo de su profesión.

La necesidad de tener un código nace de la aplicación de las normas generales de conducta, a la práctica diaria, con objeto de ofrecer mayores garantías de solvencia moral, y establecer normas de actuación profesional, además declara su intención de cumplir con la sociedad de servirla con lealtad, diligencia y respetarse a sí misma.

Los principios de ética aplicables a nuestra profesión son los postulados que representan la esencia de ésta para vivir y actuar dentro de la sociedad y se divide en cuatro grupos que son:

- La definición de alcance del propio código.
- Las normas que conforman la responsabilidad del profesional frente a la sociedad.
- Las normas que amparen las relaciones de trabajo y de servicios profesionales.
- La responsabilidad hacia la profesión.

El punto uno comprende las normas aplicables en forma general al contador público, sin importar la índole de su actividad, los últimos tres puntos están limitados a las normas citadas. El alcance de este código es en forma general, puesto que abarca principalmente al contador público, sin importar su especialidad o actividad que ejerza hacia la sociedad.

Al expresar su opinión el contador público deberá utilizar un criterio libre e imparcial, debiendo tener presente la normatividad de la profesión de cualquier servicio o trabajo profesional y antes de aceptarlo deberá estar consciente de que posee entrenamiento técnico y capacidad profesional.

El contador público no deberá revelar hechos, datos y circunstancias que obtenga en el ejercicio de su profesión, a menos que lo autoricen los interesados, asimismo no deberá intervenir en asuntos o arreglos que no cumplan con la moral, que afecten el honor y dignidad profesional.

El contador público no deberá aprovecharse de las situaciones que perjudiquen a quien lo contrató, absteniéndose de mezclar la retribución con la calidad profesional.

La violación de este código por parte del contador público traerá como consecuencia una sanción por parte de la asociación a que pertenezca quien la impondrá según la trascendencia que tenga la falta en la estabilidad y prestigio de la profesión.

Las sanciones serán como sigue:

- Amonestación privada o pública.
- Suspensión temporal de sus derechos como socio.
- Expulsión.

Normas generales

Alcance del código

El contador público tiene la obligación de recluir su conducta como mínimo de acuerdo a las reglas contenidas en el código de ética profesional en el desarrollo de su profesión, ya sea en el trato con su patrocinador o con sus compañeros de trabajo aunque ejerzan otra profesión.

Responsabilidad hacia la sociedad

Al expresar cualquier juicio profesional el contador público acepta la obligación de sostener un criterio libre e imparcial.

En la prestación de cualquier servicio se espera del contador público calidad profesional por lo que actuará con la intención, el cuidado y la diligencia de una persona responsable.

Para que el contador público acepte prestar sus servicios, deberá contar con entrenamiento técnico y capacidad para realizar las actividades en forma satisfactoria.

Asimismo aceptará la responsabilidad por los trabajos llevados a cabo por él o sus ayudantes.

Responsabilidad hacia quien patrocina los servicios.

El contador público, cuando no le sea autorizado ni requerido legalmente, no deberá dar información sobre sus trabajos realizados.

Deberá rechazar todas aquellas tareas que falten al honor y dignidad de la profesión.

No deberá aprovechar situaciones que perjudiquen a quien contrató sus servicios.

La calidad deberá ser la misma para todos los trabajos que realiza, independientemente de su retribución, ya que esto no es el único objetivo del ejercicio de la profesión.

Responsabilidad hacia la profesión

Deberá existir honestidad en las relaciones que sostenga entre colegas y agrupaciones, con el objetivo de enorgullecer la profesión.

El contador público tiene la obligación de obtener un resultado óptimo en cuanto a su calidad de trabajo y además la responsabilidad de mejorarlo día a día.

El contador público en cualquier momento transmitirá sus conocimientos y experiencias adquiridas, a fin de contribuir desarrollando una mejor sociedad, a través de la difusión de los mismos.

El contador público como profesional independiente.

El contador público debe seguir lineamientos expresados con el código y en las normas emitidas por el IMCP cuando aparezca su nombre en un informe o documento. Este deberá mencionar que esa información si cumple con las normas y el código de ética profesional o en su caso que no se le ha dado cumplimiento y que tendrá limitaciones para expresar su opinión.

Considerando lo anterior las características que lo regirán serán las siguientes:

- Qué al impartir cátedra lo haga con un alto sentido de profesionalismo.
- Estar siempre actualizado.
- Dar un trato digno y respetuoso a sus discípulos, insitándolos a su superación profesional.
- Podrá impartir en su cátedra casos reales, se abstendrá de: proporcionar información que identifiquen personas, empresas, relaciones con dicho ejemplo.
- Deberá de abstenerse de hacer comentarios que perjudiquen la reputación de sus alumnos, catedráticos y otros contadores públicos de la profesión en general.

Deberá tener disciplina ante las autoridades administrativas y ser respetuoso de sus disposiciones, debiendo mantener independencia mental y espíritu crítico en cuanto a la problemática que plantea el desarrollo de la ciencia o técnica objeto de estudio.

El contador público independiente no podrá emitir juicios de hechos que sucederán en el futuro ya que no puede comprometerse a la realización de éstos.

Podrá asociarse con otros colegas e incluso con otros profesionistas para prestar un mejor servicio al que lo requiera debiendo tener independencia mental.

La Asociación Profesional se forma de uno o más socios que sean el 50% contador públicos y el otro 50% de otros profesionistas que deberán acatar las normas contenidas en el código.

El contador público no deberá permitir que su nombre aparezca en informes preparados por personas ajenas, ni por una persona que no sea socio.

Debe dejar establecido cuales van a ser sus servicios y cuales serán sus limitaciones. En caso de encontrar impedimentos en el desarrollo de su trabajo deberá comunicárselos a su cliente. No puede ofrecer trabajo a funcionarios o empleados de sus clientes si no es con el consentimiento de ellos.

El contador público no podrá dar comisiones ni corretajes por la obtención de un trabajo; este podrá presentar en curso una propuesta de servicios, siempre y cuando se lo solicite el cliente por escrito.

En las asociaciones profesionales no podrán los socios contratar o hacer un trabajo profesional por su cuenta, sin el consentimiento de los otros socios.

Es contrario a la ética profesional ofrecer directa o indirectamente servicios a personas, empresas u organismos con quienes no se tenga relaciones personales o de trabajo, así como ofrecer servicios a quienes no lo hayan solicitado.

El contador público como auditor externo

Se considera que no hay independencia ni imparcialidad para expresar una opinión que sirva de base a terceros para tomar decisiones, cuando:

- Exista cualquier tipo de parentesco a nivel dirección de la empresa.
- Cuando el contador público haya sido miembro de la empresa o haya tenido un cargo directivo, a excepción de haber sido comisionario.
- Cuando haya vinculación económica o pretenda alguna diferencia.
- Cuando tenga participación directa sobre los resultados de la empresa que contrató sus servicios dependientes del éxito de éstos.
- Sea agente de la bolsa de valores, en ejercicio.
- Desempeñe un puesto público en una oficina que tenga ingeniería en la revisión de declaraciones y dictámenes para fines fiscales.
- Cuando la percepción del más del 40% de sus ingresos sean de un sólo cliente durante más de dos años consecutivos.

Se considera independientemente mental del contador público cuando realiza labores de consultoría administrativa y de auditoría externa, siempre y cuando la prestación de sus servicios no participe en la toma de decisiones.

Sólo el contador público titulado podrá suscribir los dictámenes y estados financieros en las asociaciones profesionales.

El contador público en los sectores público y privado.

Este punto es aplicable a todo contador público como en el privado, destacando los siguientes lineamientos:

- No participar en los actos ilícitos o que fomenten en un momento determinado el manejo inadecuado de las actividades.
- Que la información preparada y presentada este de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Que la información presentada ante las oficinas federales sea real.
- El contador público al hacer sugerencias profesionales, no deberá aceptar retribuciones económicas.
- Es obligación del contador público estar actualizado.
- Aclarar la relación que existe entre el contador público y los estados financieros.

El contador público en la docencia.

El contador público en la docencia cuando de alguna u otra manera imparta enseñanza deberá transmitir sus conocimientos actualizados en forma técnica y útil para el desarrollo profesional y actuar con estricto apego al código de ética profesional.

3.6 Desarrollo de la auditoría (Caso práctico)

MEMORANDUM PARA EL EXPEDIENTE

8 DE MAYO DE 1993

INDUSTRIAS ESC, S.A. DE C.V., ANALISIS DEL RIESGO GENERAL, 1993

I. IMPACTO DE FACTORES GENERALES

A. Eventos del año

1. Participación en el mercado/estrategia

Continuando con la estrategia iniciada en 1991, la gerencia está utilizando un programa agresivo para elevar su participación en el mercado de poco menos del 5% a niveles por encima del 8%. El programa busca incrementar el uso de la capacidad instalada y requiere un crecimiento en las ventas por encima del promedio de la industria. Para lograr este objetivo, los precios de venta han sido muy competitivos produciendo una disminución en los porcentajes de utilidad bruta, pero aumentando el importe total de utilidad bruta.

En los primeros seis meses de 1992, las ventas han sido mayores que las alcanzadas en ese mismo periodo del año pasado, pero menores que las presupuestadas. Mayores gastos de mercadeo y de entrega han reducido el resultado antes de impuestos por debajo de los niveles del año anterior. La gerencia espera alcanzar las ventas presupuestadas para 1992 gracias al fortalecimiento de la economía en general. Sin embargo, debido a la reducción de los márgenes y al incremento de los costos, el resultado antes de impuestos será menor que el presupuestado.

2. Cuentas por cobrar

Durante los primeros 6 meses de 1992 el saldo de las cuentas a cobrar ha aumentado en \$300,000, 9% por encima del saldo al 31/12/91. Si bien se esperaba un incremento estacional, se ha producido también un incremento en los días de venta en cuentas por cobrar. El incremento de la participación de la Compañía en el mercado ha traído como consecuencia nuevos clientes. El gerente de crédito está al tanto de este problema y ha implementado medidas tendientes a reducir la antigüedad de las cuentas a cobrar.

3. Personal de contabilidad

Los problemas de rotación en el área de contabilidad han continuado durante 1992. Este problema se deriva de las agresivas políticas de reclutamiento en el mercado local para con los empleados administrativos. Sin embargo, los recientes incrementos en los beneficios de la compañía han sido positivos para el reclutamiento y retención de empleados.

Gracias a la directa participación del personal responsable del departamento de contabilidad, se ha logrado cumplir con las responsabilidades diarias del área. Sin embargo, se nos ha solicitado nuestra opinión sobre deficiencias en el desempeño y entrenamiento del nuevo personal.

B. Análisis financiero

Conjuntamente con los programas de mercadotecnia y los objetivos de crecimiento en las ventas arriba mencionadas, existe cierta presión por parte de la gerencia para alcanzar los resultados presupuestados. Si bien las operaciones del año anterior se encuentran por debajo de lo normal desde un punto de vista histórico, la posición financiera es sólida. La gerencia espera alcanzar el resultado antes de impuestos presupuestado durante el segundo semestre del año. Tendremos en cuenta el riesgo que estas presiones sobre las ventas y los resultados representan. La posición financiera de la compañía es sólida y su índice corriente es adecuado.

C. Condiciones de la Industria

El ramo está experimentando los efectos de los incrementos en las ventas de las industrias automotriz y de la construcción. Las utilidades netas están reaccionando favorablemente a las bajas tasas de interés sobre deudas a corto plazo y a la disminución de los índices inflacionarios en las materias primas.

Se espera que continúe el incremento en compras de bienes de capital durante 1993 Esc y sus competidores están también observando fuertes incrementos en las ventas a los mercados de partes de repuesto.

D. Ambiente de controles gerenciales

La revisión de controles gerenciales que acabamos de concluir, indica que se continúa fomentando una actividad favorable hacia los controles. A pesar de que la mayoría de los procedimientos no se encuentran formalmente documentados, los procedimientos financieros y de presupuestación se encuentran claramente definidos y continúan siendo fuertes.

E. Ambiente de PED

El ambiente de PED de ESC fue clasificado como bajo por el programa EDP-RISC, clasificación con la cual el equipo está de acuerdo. ESC cuenta generalmente con aplicaciones sencillas de PED utilizadas en la mayoría de los procesamientos de transacciones y de información financiera. Nuestra revisión de los controles generales se completó utilizando la forma P-107 EDP, y fue hecha por el encargado de la asignación, quien cuenta con experiencia en auditoría de PED. Los resultados de nuestra revisión de los controles generales han sido documentados en un memorándum para los expedientes fechado el 28 de julio de 1993. El siguiente párrafo resume los resultados de dicha revisión y su impacto general en el enfoque de la auditoría.

Existe riesgo debido a la falta de segregación de funciones así como por el limitado número de personal y su acceso a los programas, la información existente y a la documentación de la computadora. Debido a que ninguna de las aplicaciones de ESC es compleja, esas debilidades no deberán tener impacto importante en nuestro plan de auditoría. En la medida en que confiemos en información generada por PED, ejecutaremos pruebas sobre los controles de entrada/salida de los departamentos usuarios o pruebas substantivas sobre la información misma.

F. Juicio preliminar sobre materialidad

1. El total de activos al 30 de junio de 1992 era de aproximadamente 422,237,000.

	Seis meses al 30/06/92	Seis meses al 30/06/91
Ventas netas	\$20,162,00	\$18,292,000
Resultado antes impuesto	440,000	595,000
Patrimonio	15,111,000	14,288,000

Basados en esta información, y en los pocos ajustes en auditorías anteriores, estimamos que un alcance para ajustes propuestos de \$20,000 es adecuado para considerar todos los ajustes que individualmente o en su conjunto pudiesen ser materiales.

II. RESUMEN DE RIESGOS DE AUDITORIA

A. Riesgo de error en los estados financieros

El riesgo potencial de errores significativos en los estados financieros se considera bajo, por las siguientes razones:

1. La compañía ha gozado de una posición financiera relativamente fuerte. Si bien, ha experimentado una reducción de sus ingresos durante los primeros seis meses, ha mantenido una posición financiera sólida y el capital de trabajo no se ha visto afectado negativamente.
2. No existen rubros que sean resultado de transacciones, cálculos o estimaciones complejos.
3. En los últimos años no ha habido problemas contables o de exposición importantes. La compañía no tiene políticas contables inusuales o controversiales. No se han propuesto ajustes significativos en el pasado, excepto por diferencias de juicio en las áreas de cobrabilidad de clientes, reservas por exceso y obsolescencia de inventarios, e impuestos federales, donde nosotros determinamos los asientos de fin de año.
4. El ambiente general de controles gerenciales es adecuado y la gerencia mantiene una actitud positiva hacia los controles. La gerencia es receptiva y accesible respecto de las recomendaciones sobre control interno.
5. La gerencia y el comité de auditoría revisan mensualmente los estados financieros e investigan cualquier fluctuación o variación presupuestaria inusual. Se entregan estados financieros trimestrales a todos los accionistas, acreedores y a Aguilar Guerrero & Co. para revisión y comentarios.

B. Riesgo de irregularidades

El riesgo de irregularidades importantes se considera bajo debido a las siguientes razones:

1. El grupo propietario y los miembros claves de la gerencia han estado en ESC por varios años y no hay historia de irregularidades. Además del efectivo, no hay otro activo que sea fácil o rápidamente convertible.
2. El grupo propietario es fácilmente accesible y la gerencia ha sido receptiva de nuestras recomendaciones.
3. Existe, por parte del grupo propietario, un fuerte y activo control de las actividades financieras, de inversión y sobre el presupuesto de capital. Los gastos capitalizables superiores a \$25,000 requieren la participación directa de dos miembros autorizados de la gerencia, a través de la firma de los cheques. Las cobranzas se manejan mediante una cuenta de apartado de correos.
4. Trimestralmente, se revisan los estados financieros mensuales y otros informes, investigándose partidas anormales, variaciones, etc.

Asimismo, se entregan trimestralmente estados financieros a los acreedores de la compañía y a AG y Cía. para revisión y comentarios.
5. El riesgo de PED se considera bajo. Los riesgos existentes pueden cubrirse con pruebas de cumplimiento y sustantivas.

C. Problemas potenciales de negocio en marcha

No existen dudas sobre la viabilidad de la compañía como negocio en marcha debido a su posición establecida en el mercado, su relativa sólida posición financiera, su importante patrimonio, y sus operaciones históricamente rentables. Los márgenes brutos son menores que en el pasado. Sin embargo, la compañía está enfrentando esta situación y se esperan requerimientos normales de capital de trabajo y de otros flujos recurrentes de efectivo. Continuaremos vigilando esta situación, pero no creemos que exista un problema que requiera un mayor trabajo de auditoría. Revisaremos los resultados finales en busca de posibles indicios de deterioro de la situación.

III ENFOQUE Y ALCANCE GENERAL DE LA AUDITORIA

- A. En base a nuestra evaluación de los factores significativos descritos en este memorándum, nuestra evaluación del ambiente general de control y nuestra experiencia anterior, el enfoque general de auditoría depositará una confianza significativa en los controles generales, especialmente en los controles gerenciales, y enfatizará lo siguiente:
1. Uso selectivo de procedimientos de revisión analítica y predictivos, dada la eficacia de los controles gerenciales y la naturaleza del negocio.
 2. Alcances moderados en nuestras pruebas substantivas y en nuestras pruebas de controles. Con excepción de nuestro trabajo de cortes y de análisis de ventas, donde ampliaremos nuestros alcances debido a que se espera un incremento de ventas en lo que resta del año. Algunas pruebas de controles serán ejecutados durante nuestra visita preliminar.
 3. Se utilizarán pruebas específicas sobre algunas transacciones y cuentas de balance que requieren estimaciones basadas en información no financiera.
- B. Existe un riesgo potencial mínimo de exposiciones o clasificaciones incorrectas en los estados financieros, debido a que la compañía no realiza transacciones complejas ni requiere de exposiciones complicadas de información. Este riesgo mínimo se cubrirá mediante nuestra revisión de los estados financieros y nuestra participación en la preparación y redacción de las exposiciones correspondientes.

Nuestra confianza en los controles significativos está soportada por nuestro estrecho contacto con el cliente durante el año. Nos reunimos trimestralmente con el cliente para revisar la información financiera. Estas reuniones pueden incluir a los acreedores de la compañía y a sus abogados. La compañía nos consulta cualquier transacción inusual o significativa que pueda tener un efecto significativo en los estados financieros.

Prepararemos un análisis de riesgo de cuentas en el cual resumiremos las relaciones esperadas entre cuentas, las relacionaremos con el ambiente de control interno y realizaremos un esbozo preliminar del tipo de trabajo de auditoría a completar. Considerando la presión de la gerencia por lograr los objetivos presupuestados, incrementaremos nuestro alcance en las pruebas de corte de fin de año, y en las de ventas.

IV. EQUIPO DE AUDITORIA

Socio
Gerente
Encargado
Asistente con experiencia
Asistente
Asistente
Asistente

Jorge Guerrero
Juan A. Negrete
Jaime E. Bernal
Juan L. Martínez
Rosa Jaramillo
Ricardo V. Hidalgo
A. Blanco

MEMORANDUM PARA EL EXPEDIENTE

8 DE ABRIL DE 1993

INDUSTRIAS ESC. S.A. DE C.V., PERFIL DEL CLIENTE 1993

ANTECEDENTES DEL NEGOCIO

Estructura corporativa

La Corporación Industrial ESC., cliente desde 1960, fue constituida en el estado de Morelos el 1 de julio de 1958, transformando una sociedad colectiva entre los señores Jaime Escandón C. y Carlos Escandón C. y Raúl Escandón C. en una sociedad anónima. La mayor parte del capital social es propiedad de los familiares de los fundadores y de la gerencia. Las acciones no cotizan en el mercado de valores, aunque la gerencia tiene planes a largo plazo para realizar una oferta pública.

Las oficinas generales de la compañía y la planta de manufactura están ubicadas en Tepic, Nay. La única estación adicional es un almacén y oficina de ventas en Cd. Juárez.

Productos y características de la industria

Industrias ESC, S.A. de C.V., diseña y manufactura mangueras y montajes para sistemas hidráulicos, y accesorios. Los productos de la compañía conducen fluidos bajo condiciones variables de presión, movimiento, vibración y temperatura, utilizando mangueras flexibles o montajes metálicos tubulares (rígidos). Las principales materias primas son acero, latón, tubos y mangueras (de goma y sintética). Cuatro industrias de manufactura (equipo para construcción, maquinas, automotriz y camionera) conforman la mayor parte de su mercado. Un grupo diverso de otras industrias utiliza pequeñas cantidades de los productos de la compañía. Los clientes pueden ordenar de una línea normal de productos o del catálogo de ESC. La compañía también realiza trabajos a pedido que deben ser diseñados individualmente para usos especiales. Todos los productos son manufacturados en la planta de Cd. Juárez utilizando procesos mecánicos y manuales. En términos generales, el costo de ventas está compuesto por aproximadamente 50% de materiales, 15% de mano de obra y 35% de gastos de fabricación.

Los principales productos de ESC son adaptadores, ensables, empalmes y montajes para manguera. Los procesos de producción de estos productos son los normales para la industria de manufactura de partes de equipo. Las barras de acero o de otro metal se taladran y cortan a un diámetro específico y según las especificaciones de empalmes. Los empalmes y adaptadores son luego moleados hasta alcanzar las especificaciones de diámetros, empalme, plasticidad, etc. El proceso de las mangueras comienza con el corte de las bobinas de manguera compradas hasta alcanzar su tamaño correcto.

Luego, se corta nuevamente la manguera y se la prepara para unirla con las piezas de ensamble. El proceso de producción para los montajes de tubo (más rígidos que los montajes de manguera) es muy similar al de los montajes de manguera, excepto por la maquinaria adicional que se requiere para doblar el tubo a sus ángulos exactos.

La compañía tiene una fuerte competencia en todos los mercados en que opera. Los competidores varían desde fabricantes muy pequeños de manguera y uniones hasta grandes grupos de empresa. Son raros los cambios tecnológicos en la industria en la que opera la compañía y, por consiguiente, sólo se invierte anualmente una cantidad muy pequeña en investigación y desarrollo.

Mercadeo

Los productos de la compañía se ofrecen al mercado con una estructura de precios competitiva y tiene una reputación de alta calidad y servicio al cliente. Utilizando una estrategia agresiva de precios, la compañía ha incrementado su participación en el mercado, pasando del octavo lugar en la industria con una participación de menos del 5% al quinto lugar con una participación del 8% del mercado. Este incremento se ha dado principalmente durante los últimos años. Alrededor del 55% de las ventas de ESC se hacen a distribuidores y comerciantes que operan principalmente en el mercado de consumidores finales (piezas de repuesto). El restante 45% de las ventas se hacen a fabricantes de equipo original. Las ventas de exportación son reducidas. Las ventas mensuales se realizan aproximadamente 1,200 clientes.

EL SISTEMA DE CONTABILIDAD

Información financiera

En general, el sistema de contabilidad y de información financiera de la compañía no tiene cambios con respecto al del año anterior. Consideramos que el sistema es adecuado para las necesidades de ESC. Los estados financieros mensuales y trimestrales se preparan a partir del mayor general generado por PED. El mayor general es el resultado de un enlace entre los sistemas de ingresos, de inventarios, de egresos y de nómina. Los resultados de la contabilidad de activos fijos preparados a través de una microcomputadora independiente son registrados en el mayor general por medio de asientos de diario mensuales. Además del enlace del sistema general con otros sistemas y de la contabilización de asientos de diario de activo fijo, el mayor general también se actualiza mediante otros asientos de diario recurrentes y no recurrentes. Los asientos de diario recurrentes son preparados por empleados del departamento y aprobados por supervisores y por el contralor o el asistente del contralor. Los asientos de diario son preparados por el asistente del contralor y aprobados por el contralor.

Ciclo de egresos

Las cuentas a pagar y otras erogaciones afectan diariamente este ciclo generando salida de efectivo, distribuciones de cuentas e informes de pagos. Se realiza un promedio de 500 pagos semanales. Se preparan cheques manuales para casos excepcionales, y cualquier importe en exceso de \$25,000 requiere de una segunda firma como un control de autorización. La compañía procesa su nómina, incluyendo la distribución de la mano de obra directa al inventario, utilizando programas de computadora que están relacionados con los procesos productivos.

AMBIENTE DEL PED

Equipo ("Hardware")

La compañía utiliza una computadora Artron 6933 ubicada en su planta principal de Cd. Juárez para la mayoría de sus procesos. Además, tiene una microcomputadora para la contabilización del activo fijo. En los departamentos de contabilidad y en la planta existen terminales con capacidad para entrada de datos y consulta. Existe también una terminal localizada en el almacén de Ecatepec que se utiliza para ingresar pedidos, y que está conectada con la computadora central a través de un modem. No existe ningún otro proceso remoto. No han ocurrido cambios importantes este año en lo relacionado con el equipo de PED y no existen planes al respecto para el futuro cercano.

Aplicaciones y programas ("Software")

Programas de sistemas-Los programas son propiedad del proveedor y se utilizan mediante un convenio de arrendamiento. No se han hecho modificaciones a los sistemas, con excepción de aquellos recomendados por el proveedor como parte del mantenimiento.

Sistemas de aplicación. Las aplicaciones incluyen el mayor general, el sistema de ingresos (que se utiliza para procesar pedidos de cliente, facturación, y cobranzas), el sistema de inventarios, el sistema de egresos (que se utiliza para las funciones de órdenes de compra a proveedores, cuentas a pagar y desembolsos), y el sistema de nómina. Además, el activo fijo se controla por medio de una microcomputadora. Todas las aplicaciones fueron compradas a proveedores externos y modificadas por ESC para cubrir sus necesidades específicas. No se ha hecho ninguna modificación importante a las aplicaciones este año y no existen planes al respecto para el futuro cercano.

Información

El ingreso de información para el mayor general y para los sistemas de ingresos, egresos y nóminas se realiza en línea. La actualización de los archivos maestros

se realiza mediante proceso por lotes todas las noches. El sistema de inventarios es un sistema de actualización tipo memorándum.

Personal

Hay cinco empleados en el departamento de PED de ESC. el gerente del departamento, quien reporta al tesorero, dos programadores y dos operadores. El gerente del departamento tiene diez años de experiencia en PED, mientras que los otros miembros tienen al menos dos años de experiencia en sus puestos.

CONSIDERACIONES DE VALOR PARA EL CLIENTE

El cliente confía en AG. y Cia. para obtener comentarios significativos sobre puntos de negocios y procedimientos. En el pasado hemos asistido en las áreas de planeamiento de inversiones, utilización de capital de trabajo y otros servicios de asesoría financiera. Además, hemos identificado puntos sobre productividad y, con el apoyo de nuestra división de consultoría, hemos hecho recomendaciones sobre eficiencia en procesos productivos. El cliente utiliza nuestros servicios para todos los aspectos de relaciones con su planeamiento impositivo a efectos de obtener los resultados más favorables para la compañía y sus accionistas. Continuaremos proporcionando este servicio durante y después de completar nuestro trabajo de auditoría. El cliente considera los incrementos de honorarios en relación con su propio entorno competitivo, por lo que debemos hacer lo posible para mantener nuestros servicios de auditoría, y de otras áreas, eficientes y eficaces.

INDUSTRIAS ESC. S.A. DE C.V.
PERSONAL CLAVE Y RESPONSABILIDADES

I. FUNCIONARIOS Y DIRECTORES

NOMBRE	RESPONSABILIDADES
Jaime Escandón Cervantes	Presidente y Director
Carlos Escandón Cervantes	Presidente de la Junta
Nestor K. Nieto	Vicepresidente de Fabricación e Ingeniería; Director
Rogelio H. Ulmo	Vicepresidente de Finanzas y Tesorero; Director
Luis K. Hernández	Vicepresidente de Ventas; Director
Jorge C. Rico	Secretario
Eduardo C. Tello	Director; Miembro del Comité de Auditoría; socio de la firma de abogados Tello y Ulacia, (Consultor General)
Susana T. de Fuentes	Directora
María P. de Espinosa	Directora
Enrique J. Lugo	Director; Presidente del Comité de Auditoría
R. V. Soler	Director; Miembro del Comité de Auditoría; socio de la firma de abogados Luna y Soler
Georgina E. de Rico	Miembro del Comité de Auditoría
Aniceto R. Mier	Contralor

II. OTRO PERSONAL CLAVE

NOMBRE	RESPONSABILIDADES
Juan C. Arce	Supervisor del Departamento de Ingeniería
Andrés P. Berriz	Supervisor de Cuentas a pagar
Isabel A. Botero	Secretaria de Roberto Espinosa; prepara la nómina de ejecutivos
René A. Calvo	Supervisor del Dto. de Personal
María Chávez	Supervisora de Entrada de Pedidos
Daniel Cova	Contador
Miguel C. Conil	Asistente del Contralor y Supervisor del Departamento de Contabilidad General
Ana P. Felipe	Secretaria de Rogelio Ulmo
Elena Fleitas	Empleada de Entrada de Pedidos
Patricia Junquera	Empleada de Facturación
Arturo P. Jiménez	Gerente de Ventas de Tepic
Juan R. Castro	Supervisor del Departamento de Control de Producción
Tomás J. Malvido	Jefe de Compras
Julia T. Mederos	Supervisora del Dto. de Nómina
Pablo F. Novo	Cajero
Juan D. Solano	Gerente del Departamento de PED
Guillermo Pedroso	Gerente de Planta
Eduardo Romano	Empleado de Embarques de CD. Juárez
María Elena Salazar	Supervisora de Operaciones de PED
Berta Solís	Empleada de Contabilidad General
Carlos Senen	Supervisor de Embarques
Elías O. Soto	Supervisor del Dto. de Costos

NOMBRE**RESPONSABILIDADES**

María Silva	Asistente del Jefe de Compras
Hernán R. Tormes	Gerente de Créditos
Clemente G. Urquiza	Supervisor de Cuentas a Cobrar
Sara Varona	Empleada de Cobranzas
Iris Venegas	Supervisora de Facturación
L. Yañez	Empleada de Cuentas a pagar
J. R. Clavel	Empleado de Contabilidad de Ventas
D. R. Santana	Empleado de Contabilidad de Ventas

MEMORANDUM PARA EL EXPEDIENTE

28 DE JULIO DE 1993

INDUSTRIAS ESC. S.A. DE C.V.

RESUMEN DE RIESGOS GENERALES DE PED Y EVALUACION DE CONTROLES

Como parte de nuestro trabajo de planeamiento de la auditoría y evaluación del riesgo, hemos evaluado la naturaleza de los riesgos y controles del PED de ESC. El propósito de este memorándum es documentar nuestra evaluación mediante:

1. La documentación de la naturaleza y principales características del ambiente de PED.
2. La documentación de la importancia y complejidad del PED para la información financiera y las operaciones de ESC, y
3. Un resumen del alcance, resultados e impacto en el plan de auditorías de nuestra evaluación de los controles de PED.

ANTECEDENTES DE PED

Información general

El gerente del departamento de PED, es responsable del manejo de los sistemas de información de ESC. A la fecha, el departamento de PED tiene cinco personas.

La mayoría del procesamiento de datos de ESC se realiza en Tepic usando su computadora Artron 6933.

Todo el procesamiento se hace en las oficinas centrales, pero la división de ventas de México ingresa algunas órdenes. (Ver mayores detalles sobre equipo y aplicaciones en la sección "Ambiente de PED" del perfil del cliente)

Eficacia del control gerencial

Encontramos que ESC ha asignado responsabilidades para la función de PED y ha establecido una abierta comunicación entre el área de sistemas y los usuarios. Esto genera un ambiente positivo para unos sólidos controles generales y de aplicación de PED, y minimiza la frecuencia y gravedad de problemas relacionados con PED que pudiesen generar errores en los estados financieros.

Espectativas del cliente

Nuestras discusiones de este año con la alta gerencia indican que el cliente no espera que nuestro trabajo sobre los controles del área de PED exceda de los procedimientos mínimos establecidos por las normas de auditoría generalmente aceptadas para opinar sobre los estados financieros, y no se nos ha solicitado que efectuemos trabajo adicional en relación con sus sistemas de PED.

Riesgo y complejidad de PED

Utilizando el "Software" de la firma EDP-RISC (Sistema para clasificar el riesgo y complejidad del PED), hemos clasificado a ESC como B-bajo. Para llegar a dicha clasificación, consideramos factores tales como el nivel de confianza en los controles de PED previsto, la complejidad de los sistemas de ESC y las expectativas del cliente en el área de PED. Hubo adecuada participación del CAST para un cliente B-bajo.

EL SISTEMA DE CONTABILIDAD

ESC. utiliza su computadora para procesar órdenes recibidas, despachos, facturación, y otras funciones vitales de la compañía. Consideramos que los siguientes sistemas son importantes para los informes financieros y las operaciones de ESC:

- Sistema de ingreso
Órdenes recibidas, cunetas a cobrar y cobranzas
- Sistema de egresos
Cuentas a pagar y desembolsos
- Mayor general
Preparación de estados financieros

Determinamos que estos tres sistemas son simples ya que los volúmenes de transacciones son moderados, la lógica del proceso parece sencilla, y generalmente las pistas de auditoría son completas. Estimamos que existen adecuados controles del usuario, los que permitan el logro de la mayoría de los objetivos de control.

Nuestro plan de trabajo confía en los controles de las aplicaciones de cuentas por cobrar, ya que las confirmamos a fecha preliminar. En consecuencia, nuestra revisión del departamento de PED se concentró en identificar las debilidades importantes en los controles generales de PED que pudiesen afectar el sistema de cuentas a cobrar.

ALCANCE (REVISION DE LOS CONTROLES DE PED)

Se realizó la revisión del Departamento de PED de ESC en julio de 1992. La revisión consistió principalmente en los siguientes:

- Utilizando como guía la parte I de la ayuda para la revisión de controles de PED (Forma AP-107EDP/C), entrevistamos al gerente de PED y al gerente de operaciones para comprender los distintos controles y procedimientos relacionados con el ambiente de controles generales de PED.
- Donde lo consideramos adecuado, revisamos documentación para respaldar las afirmaciones del cliente, p. ej.: formas de solicitud del usuario, programas de uso diario de equipo, formas de autorización, etc.
- Recorrimos el sector de operaciones donde se localiza el equipo para evaluar la seguridad física y la organización en esta área.
- Probamos los parámetros críticos de control y las secciones de los principales "software" de sistemas que brindan seguridad lógica a los procesos por lote y en línea dentro del ambiente de la Artron 6933.
- Probamos mecanismos lógicos de control específicos que impiden el acceso no autorizado a programas y archivos (p. ej., sistemas de seguridad para control de accesos en línea y sistemas de seguridad para procesamiento por lotes).

- En base a entrevistas, observaciones y otras pruebas de los controles, determinamos las técnicas de control del AP-107 que funcionan.
- Una vez completada, evaluamos toda la forma AP-107 EDP/C, determinando si se cumplen los objetivos de control.

EVALUACION DEL AMBIENTE DE CONTROLES GENERALES EN PED

Los controles generales comprenden los controles que forman el ambiente en el que operan las aplicaciones de sistemas. Debido a su naturaleza, unos controles generales débiles podrían impactar negativamente cada aplicación de sistemas. Los controles de los usuarios pueden brindar una suficiente cantidad de controles sobre las aplicaciones; sin embargo, un buen ambiente de controles generales de PED disminuye el nivel de confianza necesario en los controles de usuarios.

En nuestra revisión, observamos que las técnicas generales de control de PED no fueron suficientes para cubrir los riesgos potenciales de todas las áreas de control de PED. Específicamente, observamos debilidades en las siguientes áreas de control de PED:

Segregación de funciones

Debido al tamaño del departamento de PED, no existe una segregación adecuada de tareas entre las funciones de PED.

Control sobre el acceso a la información

El personal de PED puede hacer modificaciones no autorizadas a la información mediante el uso de ciertos utilitarios que pueden evitar los mecanismos de seguridad lógica existentes.

IMPACTO DE LA AUDITORIA

Dado el ambiente de controles generales descrito con anterioridad, incluiremos los siguientes pasos en nuestro plan de auditoría:

- Debemos identificar y probar los controles de los usuarios sobre entradas, salidas y procesamiento de las transacciones.

Enfataremos nuestra revisión de los controles relativos a procesos de compatibilidad (p. ej., segregación de funciones, regularidad, formalidad, revisión y aprobación por un supervisor, documentación adecuada, disposición de partidas de conciliación, etc.).

- Debemos probar la corrección aritmética de los informes generados por la computadora en los cuales confiaremos. Además, debemos hacer referencia cruzada a nuestros papeles de trabajo donde se realiza el trabajo substantivo. Estas pruebas incluirán como mínimo:
 - . Verificación de sumas, particularmente las relacionadas con balances de comprobación.
 - . Verificación de la corrección de algoritmos de claves que no son probados por el cliente (p. ej., antigüedad de cuentas por cobrar, valuación de existencias de inventarios, etc.).
- Debemos entrevistar al personal de supervisión de todos los departamentos usuarios de los sistemas de aplicación que afectan significativamente la información financiera. En este proceso de entrevistas, debemos determinar el grado de satisfacción de los usuarios y si hubo problemas importantes durante el año pasado que hubiesen sido originados por la calidad de los programas de aplicación.

INDUSTRIAS ESC. S.A. DE C.V.
ESTADOS FINANCIEROS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1991
E INFORME DE AUDITOR

INFORME DE AUDITOR

A los Señores Accionistas y a la Junta de Directores de Industrias ESC., S.A. DE C.V.:

Hemos examinado los balances generales adjuntos de Industrias ESC, S.A de C.V., al 31 de diciembre de 1992 y 1991, y los correspondientes estados de resultados, de utilidades retenidas y de origen y aplicación de efectivo por los ejercicios terminados en esas fechas. Estos estados financieros son responsabilidad de la gerencia de la compañía. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados en base a nuestro trabajo de auditoría. Nuestro examen fue practicado de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas. Dichas normas requieren que el trabajo de auditoría se planifique y ejecute para obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen diferencias significativas. Una auditoría incluye el examen, en base a pruebas, de evidencia que respalde los importes y exposiciones en los estados financieros. Además, una auditoría incluye la evaluación de los principios de contabilidad usados, de las estimaciones significativas hechas por la gerencia, y de la presentación general de los estados financieros. Creemos que nuestro trabajo brinda una base razonable para nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros arriba mencionados presentan razonablemente la situación financiera de Industrias ESC, S.A. de C.V. al 31 de diciembre de 1992 y 1991 y los resultados de sus operaciones y origen y aplicación de efectivo por los ejercicios terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

México, D.F., a 27 de octubre de 1993

Aguilar Gerrero & Cía.

INDUSTRIAS ESC., S.A. DE C.V.

BALANCES GENERALES

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1991

ACTIVO	1992	1991
<u>ACTIVO CORRIENTE:</u>		
- Efectivo	\$ 1,212,300	\$ 678,000
- Cuentas a cobrar, netas de . Reservas para cuentas dudosas . por \$85,000 y \$75,000 respectivamente	3,677,700	2,900,500
- Inventarios (Nota 1)	10,554,200	9,086,000
- Gastos anticipados y otros	150,000	107,000
<u>Total del activo corriente</u>	15,594,500	12,772,100
 <u>ACTIVO CORRIENTE (NOTA 1):</u>		
- Terrenos	974,100	974,100
- Edificios	4,320,200	4,305,000
- Maquinaria y equipo	6,167,900	5,896,900
	11,462,200	11,176,000
Menos depreciación acumulada	(5,017,200)	(4,557,000)
	6,445,000	6,619,000
 <u>OTROS ACTIVOS:</u>	 36,800	 39,400
	22,076,300	19,430,500

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros.

INDUSTRIAS ESC., S.A. DE C.V.

BALANCES GENERALES

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1991

PASIVO Y PATRIMONIO	1992	1991
<u>PASIVO CORRIENTE:</u>		
- Préstamos bancarios (Nota 2)	\$ 404,000	\$
- Cuentas a pagar	2,791,500	1,841,500
- Pasivos acumulados	1,323,300	817,800
- Impuesto a las ganancias	321,400	453,000
<u>Total del pasivo corriente</u>	4,840,200	3,112,300
<u>IMPUESTO A LAS GANANCIAS DIFERIDO</u>	400,200	255,100
<u>DEUDA A LARGO PLAZO (Nota 2)</u>	2,000,000	2,000,000
<u>CONTINGENCIAS (Nota 4) PATRIMONIO:</u>		
- Capital social, \$1, por acción		
. 1,600,000 acciones autorizadas		
. 1,482,200 acciones emitidas y pagadas	1,482,200	1,482,200
- Primas de emisión de acciones	5,142,300	5,142,300
- Utilidades retenidas	8,211,400	7,438,600
<u>Total del patrimonio</u>	14,835,900	14,063,100
	22,076,300	19,430,500

Las notas adjuntas son parte de estos estados financieros

INDUSTRIAS ESC., S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS Y UTILIDADES RETENIDOS POR LOS

EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1991

	1992	1991
<u>VENTAS NETAS:</u>	\$ 39,406,100	\$ 34,210,700
<u>COSTO DE VENTAS:</u>	<u>32,989,300</u>	<u>27,447,200</u>
Resultado bruto	6,416,800	6,763,500
<u>GASTOS DE VENTAS, GENERALES Y ADMINISTRATIVOS</u>	<u>4,889,900</u>	<u>4,381,400</u>
Resultado operativo	1,526,900	4,381,400
<u>OTROS INGRESOS (GASTOS):</u>		
Intereses	(331,600)	(186,000)
Ingresos varios	37,100	19,000
Total otros ingresos (gastos)	<u>(294,500)</u>	<u>(167,000)</u>
Resultado antes de impuesto a las ganancias	<u>1,232,400</u>	<u>2,215,100</u>
<u>IMPUESTO A LAS GANANCIAS (Nota 1)</u>		
Corriente	314,500	615,000
Diferido	145,100	205,100
Total de impuesto a las ganancias	<u>459,600</u>	<u>820,100</u>
<u>RESULTADO NETO</u>	<u>772,800</u>	<u>1,395,000</u>

INDUSTRIAS ESC., S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS Y UTILIDADES RETENIDAS POR LOS

EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1991

<u>UTILIDADES RETENIDAS</u>	<u>1992</u>	<u>1991</u>
<u>UTILIDADES RETENIDAS</u> saldo inicial	\$ 7,438,600	\$ 6,389,600
Resultado neto	772,800	1,395,000
<u>DIVIDENDOS PAGADOS \$.24 por acción</u>	---	(346,000)
<u>UTILIDADES RETENIDAS</u> saldo final	<u>8,211,400</u>	<u>7,438,600</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros

INDUSTRIAS ESC., S.A. DE C.V.

ESTADOS DE ORIGEN Y APLICACIONES DE EFECTIVO

POR EL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1992 y 1991

	1992	1991
Efectivo proveniente de operaciones		
Resultado neto	\$ 778,000	\$ 1,395,000
Ajuste a resultados para determinar el efectivo proveniente de operaciones		
Depreciación	667,700	435,500
Reserva para cuentas de cobro dudoso	29,800	15,000
Cambios en activos y pasivos		
Incremento en cuentas a cobrar	(807,700)	(1,375,900)
Incremento en inventarios	(1,468,300)	(1,145,700)
Incremento en gastos pagados por anticipo y otros activos	(40,000)	(20,000)
Incremento en cuentas a pagar y pasivos acumulados	1,455,500	1,270,400
Incremento (disminución) en impuestos a las ganancias	(131,600)	(345,000)
Incremento en impuesto a las ganancias diferido	145,100	<u>65,000</u>
Total de ajustes	(148,800)	<u>(410,700)</u>
Efectivo neto proveniente de operaciones	624,000	984,300
Efectivo proveniente de actividades de inversión		
Adquisición de activo fijo	(493,700)	<u>(361,000)</u>
Efectivo neto aplicado a inversiones	(493,700)	(361,000)
Efectivo proveniente de actividades financieras		
Préstamos bancarios (línea crédito)	404,000	<u>(346,000)</u>
Dividendos pagados		
Efectivo neto proveniente de (utilizado en) actividades financieras	(404,400)	(346,000)
Incremento neto en efectivo	534,300	277,300
Efectivo - saldo inicial	678,000	<u>400,700</u>
Efectivo - saldo final	<u>1,212,300</u>	<u>678,000</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros

INDUSTRIAS ESC, S.A. DE C.V.

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS AL
31 DE DICIEMBRE DE 1992 Y 1991

1. NATURALEZA DEL NEGOCIO Y PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES

Naturaleza

Industrias ESC, S.A. de C.V., es una Compañía dedicada a la fabricación y venta de adaptadores y montajes de manguera para aplicaciones hidráulica.

Efectivo

El rubro de efectivo incluye el efectivo en caja, en bancos y en inversiones realizables con un vencimiento no mayor a tres meses.

Inventarios

Los inventarios se encuentran valuados a su costo (primeras entradas-primeras salidas) o a su valor de mercado, el menor. El costo incluye materia prima, mano de obra y gastos de fabricación. Los principales componentes son los siguientes:

	1992	1991
Materias primas	\$ 4,323,300	\$ 3,876,000
Producción en proceso y subensambles	1,691,000	1,245,000
Productos terminados	4,540,000	3,965,000
	10,554,300	9,086,000

Activo fijo

El activo fijo se encuentra registrado a su costo de adquisición. La depreciación se calcula en base a la vida útil estimada de los activos mediante el método de línea recta. Las vidas útiles estimadas de los activos son las siguientes:

- | | |
|-----------------------|----------------|
| - Mejoras a terrenos | 20 años |
| - Edificios | 40 años |
| - Maquinaria y equipo | de 4 a 12 años |

Impuesto a las ganancias

Para propósitos de impuestos, el activo fijo se deprecia utilizando métodos acelerados. La tasa efectiva de impuesto es mayor que la tasa nominal. El impuesto diferido se calcula sobre la diferencia neta entre el resultado contable y el resultado para el cálculo del impuesto. Durante los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1992 y 1991, la compañía pago impuestos sobre las ganancias por \$370,000 y \$327,000 respectivamente.

2. PRESTAMOS BANCARIOS Y DEUDA A LARGO PLAZO

Préstamos bancarios

La compañía tiene una línea de crédito con un banco que permite la firma de documentos sin garantía hasta un límite de \$4,000,000 al 1% por encima de la tasa preferencial del banco (14% al 31 de diciembre de 1992). Al 31 de diciembre de 1992, el importe de crédito utilizado ascendía a \$404,000.

Deuda a largo plazo

La deuda a largo plazo corresponde a un préstamo sin garantía con un costo de 12% anual con una compañía aseguradora, con pagos semestrales de \$75,000 a partir del 31 de marzo de 1995 y hasta el 31 de marzo de 2008, cuando se deberá hacer un pago final de \$50,000.

El costo financiero de estos préstamos ha sido capitalizado y está siendo amortizado utilizando el método de línea recta sobre el término de la deuda.

El contrato de préstamo requiere, entre otras cosas, lo siguiente:

1. Mantener un capital de trabajo no menor a \$5,000,000 y activos corrientes por no menos del doble de los pasivos corrientes;
2. No realizar inversiones anuales en activo fijo superiores a \$1,000,000.

La compañía ha pagado intereses sobre préstamos bancarios y sobre la deuda a largo plazo por \$296,000 y por \$165,000 en 1992 y 1991, respectivamente.

3. PLAN DE PARTICIPACION DE UTILIDADES

La compañía tiene un plan de participación de utilidades que cubren substancialmente a todos los empleados de tiempo completo. Los ingresos y los costos son determinados como un porcentaje del salario de cada empleado cubierto, y totalizaron \$270,000 en 1992 y \$219,000 en 1991.

4. CONTINGENCIAS

En abril de 1991 un fabricante de piezas de dirección hidráulica demandó en la Procuraduría Federal del Consumidor a ciertas compañías líderes de la industria de manufactura de mangueras y empalmes de mangueras, incluyendo a la compañía.

La gerencia de la compañía y sus asesores legales no consideran que el juicio pueda tener un resultado adverso significativo para la compañía.

4.1 Tipos de Informe

Informe Corto y Largo.

La expresión de una opinión independiente y experta acerca de lo razonable de los estados financieros es el servicio más importante y valioso prestado por la profesión de la Contaduría Pública, esta opinión independiente puede ser expresada por medio ya sea de un informe corto o un informe largo pudiendo también, ser emitido ambos tipos de informe en relación a un solo trabajo de auditoría.

INDUSTRIAS ESC., S.A: DE C.V.
ANALISIS DEL RIESGO DE CUENTAS
AUDITORIA 31/12/92

CUENTAS	SALDO AL 30/06/92	TIPOS DE ERRORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	EFEECTO EN EL RIESGO (+ o -)	DESCRIPCION	DESCRIPCION DE LOS CONTROLES	PRUEBAS DE LOS CONTROLES O DE DOBLE PROPOSITO	EVALUACION DEL RIESGO NO CUBIERTO	NATURALEZA Y ALCANCE PARA REDUCIR RIESGO
Electivo Bancos Caja chica	\$ 885 000 1,000	Existencia Derechos Integridad Presentación y Exposición	-	Nuestra experiencia indica que no hay problemas en esta área. El efectivo tiene un riesgo inherente debido a su liquidez	Las conciliaciones bancarias mensuales son revisadas y aprobadas por la gerencia. Se considera que los controles sobre las transacciones de efectivo son fuertes. - Todos los pagos deben ser aprobados por la gerencia	Revisión de las conciliaciones bancarias mensuales de 1992 para verificar su preparación y evidencia de revisión. Confirmar la operación de los controles en los ciclos de ingreso y egresos mediante conversiones con la gerencia y revisión de los procedimientos de funciones y ciclos. - Revisión selectiva de los informes semanales de necesidades de efectivo buscando evidencia de autorización gerencial.	Mínimo	Confirmación de todas las cuentas bancarias. Revisión de las conciliaciones a fin de año y estados bancarios de corte. Revisión de las transferencias entre cuentas a fin de año. **
<u>Cuentas a cobrar/ventas</u> Cuentas a cobrar	4,111,000 20,162,000	Existencia/ocurrencia Integridad Corrección Derechos Presentación y Exposición	- - +	Fuertes controles Buena experiencia de respuesta en auditoría anteriores No hay experiencia de errores significativos Presiones para alcanzar los objetivos presupuestarios en el segundo semestre.	Fuentes controles sobre el procesamiento de transacciones	Relación de pruebas de los controles incluyendo los de aplicaciones de PED. Revisión de la conciliación entre el saldo de mayor de cuentas a cobrar y su registro detallado.	Normal	Confirmación de saldo de clientes. ** Revisión de los movimientos de cuentas a cobrar a fin de año. Procedimientos de revisión analíticos, incluyendo pruebas de variaciones en ventas.

** Segun alcance.

INDUSTRIAS ESC., S.A. DE C.V.
ANALISIS DEL RESG. DE CUENTAS
AUDITORIA 31/12/92

CUENTAS	SALDO AL 30/06/92	TIPOS DE ERRORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	EFFECTO EN EL RIESGO (+o-)	DESCRIPCION	DESCRIPCION DE LOS CONTROLES	PRUEBAS DE LOS CONTROLES O DE DOBLE PROPÓSITO	EVALUACION DEL RIESGO NO CUBIERTO	NATURALEZA Y ALCANCE PARA REDUCIR RIESGO
Reserva para cuentas dudosas	(100,000)	Valuación	+	Nuevos clientes por el incremento en la part. en el mercado limitado conocimiento de crédito sobre los nuevos clientes.	Políticas y procedimientos rigurosos para aceptar clientes. Revisión mensual por el gerente de crédito de la antigüedad de las cuentas a cobrar.	Discusión de los procedimientos de valuación de la reserva con el gerente de crédito	Normal	Revisión de los mayores embarques cerca de fin de año y pruebas de corte adicionales para asegurar que las ventas están adecuadamente registradas. ** Discusión con la gerencia sobre cuentas a cobrar vencidas significativas y análisis de los índices de antigüedad y de las tendencias. **
Gastos anticipados y otros activos	135,000	Existencia Derechos Corrección Freguancia Valuación	-	Las transacciones de los gastos anticipados son manejadas por personal experimentado y los cálculos son sencillos y rutinarios			Mínimo	Comprobación de los saldos con el año anterior.
Inventario/costo de ventas Materias primas en producción y terminado	10,537,000	Existencia Ocurrencia Integridad Corrección Derechos Presentación y exposición	- + -	Sólo se mantienen inventarios en dos localidades. En años anteriores se han detectado errores de compilación en el almacén de Xalostoc. La experiencia indica que losajs. de inv. físico son significativos	Inventario físico anual Los ajustes de inv. físico son revisados y autorizados por la alta gerencia. Mensualmente se revisan e investigan las variaciones.	Observación del inventario físico y evaluación de los ajustes de inv. físico-libros Revisión de evidencia documental de análisis y revisión por parte de la gerencia.	Normal	Prueba del movimiento de los saldos desde la fecha del inventario hasta fin de año. Prueba de la compilación del inv. físico-almacenes altos para el almacén de Xalostoc.

** Según alcance

INDUSTRIAS ESC., S.A. DE C.V.
ANALISIS DEL RIESGO DE CUENTAS
AUDITORIA 31/12/92

CUENTAS	SALDO AL 30/06/92	TIPOS DE ERRORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	EFFECTO EN EL RIESGO (+o-)	DESCRIPCION	DESCRIPCION DE LOS CONTROLES	PRUEBAS DE LOS CONTROLES O DE DOBLE PROPOSITO	EVALUACION DEL RIESGO NO CUBIERTO	NATURALEZA Y ALCANCE PARA REDUCIR RIESGO
Rva. de obsolescencia	(112,000)	Validación	- +	Los productos no están sujetos a una tecnología cambiante. Se han reducido precios de venta para incrementar la participación en el mercado	Fuertes controles internos en el ciclo de conversión incluyendo los controles de aplicación de PED. La compañía generalmente revisa al 100% los inventarios con más de dos años de antigüedad.	Actualización y pruebas de controles incluyendo los controles de aplicación de PED. Revisión de detalle de los productos terminados de lento movimiento. Decisión de la gerencia sobre los procedimientos de la reserva. Revisión y discusión de las conclusiones de la gerencia sobre inventarios con antigüedad significativa.	Normal	Pruebas de la razonabilidad de las variaciones producidas y su disposición. Revisión analítica de los porcentajes de margen bruto incluyendo análisis de las variaciones de los componentes del costo de ventas. Prueba de valor neto de realización de materia prima y producción en proceso utilizado muestras discrecionales de importes significativos.
<u>Activo fijo</u>								Verificar los registros de tallados contra los saldos del mayor general. **
Terrenos	974,000	Existencia	-	Sin problemas el año anterior.	Las adquisiciones, los excesos presupuestarios y las bajas son aprobados por la gerencia.	Revisión de evidencia documental de la aprobación de las adquisiciones de activo fijo.	Mínimo	Inspección de adic. importantes.
Edificios	4,373,000	Integridad Corrección	-	No se prevén adquisiciones significativas durante el ejercicio.				Revisión de documentos soporte de compra de activos fijos. **

** Según alcances.

INDUSTRIAS ESC., S.A. DE C.V.
ANALISIS DEL RIESGO DE CUENTAS
AUDITORIA 31/12/92

CUENTAS	SALDO AL 30/06/92	TIPOS DE ERRORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	EFEECTO EN EL RIESGO (+ o -)	DESCRIPCION	DESCRIPCION DE LOS CONTROLES	PRUEBAS DE LOS CONTROLES O DE DOBLE PROPOSITO	EVALUACION DEL RIESGO NO CUBIERTO	NATURALEZA Y ALCANCE PARA REDUCIR RIESGO
Maquinaria y equipo	6,499,000	Presentación y exposición	- + •	Riesgo inherente bajo, debido a la naturaleza de la cuenta. Experiencia de contabilización inadecuada de las bajas de activo fijo. Experiencia de contabilización de gastos capitalizables como gastos de reparación y mantenimiento.				Revisión de órdenes de trabajo capitalizadas. Relación y revisión de las bajas hechas durante el año. ** Revisión de gastos de mantenimiento y reparación para asegurar su correcto registro y clasificación. ** Comparación de depreciación acumulada contra el año anterior y evaluación de razonabilidad de la distribución en cuenta de resultados.
<u>Cuentas a pagar/ pasivos acumulados</u> <u>Cuentas de resultados relacionados</u> Cuentas a pagar	2,883,000	Existencia Ocurrencia	-	Las compras se reciben en un sólo lugar.	Aprobación de la gerencia de proveedores importantes	Revisión de evidencia documental sobre aprobación de proveedores	Normal	Circulante de proveedores. **
<u>Pasivos acumulados</u>	1,087,000	Integridad Corrección Obligaciones	+	La disminución del margen bruto en el primer semestre ha generado presiones sobre márgenes y utilidad a fin de año.	Fuertes controles de automatización sobre las transacciones de compra para asegurar la integridad y corrección de todos los pasivos.	Actualización y pruebas de los controles.		Revisión de la conciliación con el mayor. Revisión de transacciones subsecuentes. **

** Segun alcance.

INDUSTRIAS ESC., S.A. DE C.V.
ANALISIS DEL RIESGO DE CUENTAS
AUDITORIA 31/12/92

CUENTAS	SALDO AL 30/6/92	TIPOS DE ERRORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	EFEECTO EN EL RIESGO (+o-)	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES	PRUEBAS DE LOS CONTROLES O DE DOBLE PROPÓSITO	EVALUACIÓN DEL RIESGO NO CUBIERTO	NATURALEZA Y ALCANCE PARA REDUCIR RIESGO
Gastos generales de ventas y administrativos	2,367,000	Valuación	+	La determinación de algunas acumulaciones requieren juicios discrecionales.	Fuertes controles presupuestarios con análisis manuales de variaciones por la gerencia. Procedimientos y coeficientes de distribución/aplicación de gastos.	Revisión de evidencia documental y discusiones con la gerencia para confirmar que el análisis se hace oportunamente.		Pruebas predictivas sobre sueldos acumulados.
Deudas financieras								
Préstamos bancarios	656,000	Existencia	-	Los convenios de deudas no se modificaron durante el año.	Fuertes controles y procedimientos de revisión sobre las deudas que incluyen cálculos de intereses y conciliación de la cuenta.	Revisión de los expedientes de deuda en busca de evidencia sobre su integridad y de revisión por parte de la alta gerencia.	Mínimo	Análisis de movimientos de préstamos y deuda a L.P.
Deuda a largo plazo (incluyendo porción corriente)	1,900,000	Integridad Presentación y exposición	-	El capital de trabajo y el índice de apalancamiento permanecen sólidos y no existen violaciones a las cláusulas de los convenios.	Conciliación trimestral de modificaciones en los saldos de deuda y de intereses reales contra los presupuestales.			Confirmación de saldo Pruebas predictivas de gasto por intereses e intereses a pagar.
Gastos por intereses	138,000		-	El gasto por intereses es fácilmente predecible.				Pruebas de cumplimiento de las cláusulas de los convenios de deuda.
Patrimonio								
Capital social	1,482,000	Derechos	-	Sin problemas el año anterior.	Los pagos de dividendos deben ser autorizados por la junta de directores.	Revisión de actas para confirmar la autorización para el pago de dividendos.	Mínimo	Conciliación de los registros de accionistas con el mayor general.
Primas en emisión de acciones	5,142,000	Obligaciones Integridad Presentación y exposición	-	El capital social no se ha modificado con respecto al año anterior.				Prueba del cálculo para el pago de dividendos.

** Según alcances.

INDUSTRIAS ESC., S.A. DE C.V.
ANALISIS DEL RIESGO DE CUENTAS
AUDITORIA 31/12/92

CUENTAS	SALDO AL 30/06/92	TIPOS DE ERRORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	EFFECTO EN EL RIESGO (+ o -)	DESCRIPCION	DESCRIPCION DE LOS CONTROLES	PRUEBAS DE LOS CONTROLES O DE DOBLE PROPOSITO	EVALUACION DEL RIESGO NO CUBIERTO	NATURALEZA Y ALCANCE PARA REDUCIR RIESGO
Utilidades retenidas	8,467,000		-	No existen transacciones inusuales o transferencias a cuentas de reservas.				Conciliación del movimiento de la cuenta de utilidades retenidas.
Impuestos a las ganancias Impuesto a las ganancias a pagar	618,000	Valuación Integridad Obligaciones	-	La compañía es conservadora en sus prácticas fiscales	La gerencia y la junta de directores revisan y aprueban las transacciones significativas.		Mínimo	Prueba del cálculo de impuestos a pagar. Investigación de transacciones significativas con efecto en impuestos a pagar a exposición en notas a los estados financieros.
Gasto por impuesto a las ganancias	219,000	Derechos Presentación y exposición	- -	Resultados favorables en las pruebas de cumplimiento. Asesoría de la firma de C.P. en transacciones significativas no rutinarias				

INCLUYA AQUI O EN UN MEMORANDUM SUPLEMENTARIO UN RESUMEN BREVE DE: A) LA NATURALEZA DE LAS CUENTAS; B) LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIDAD Y EL CONTROL INTERNO; C) LOS OBJETIVOS DE AUDITORIA A CUMPLIRSE	TIEMPO ESTIMADO DEL TRABAJO	TRABAJO COMPLETO	
		INDICE PAPELES TRABAJO	POR
<p align="center"><u>PROCEDIMIENTOS DE LA COMPAÑIA</u></p> <p>La compañía tiene una sólo clase de acciones comunes y no cotiza en bolsa. La familia de los fundadores y la gerencia poseen la mayoría de las acciones. Esa mantiene su propio registro de accionistas, que consiste en un certificado. Cada talón tiene espacio para el número de certificado, cantidad de acciones, fecha de emisión, beneficiario y, cuando responde, información sobre certificados anteriores entregados para la transferencia.</p> <p align="center"><u>OBJETIVOS DE LA AUDITORIA</u></p> <p>Los objetivos a cubrir al auditar las cuentas de patrimonio son determinar que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El capital y demás cuentas de patrimonio representan importes pagados por acciones emitidas, importes pagados por comunes en exceso de su valor nominal, y resultados no distribuidos. 2. Los importes del capital y otras cuentas de patrimonio cumplen con los requerimientos de los estatutos aprobados de la sociedad y están adecuadamente registrados. 3. Todas las transacciones de capital y demás cuentas de patrimonio del periodo están debidamente autorizados y registrados. 4. El capital y demás cuentas de patrimonio están debidamente registrados y clasificados en los estados financieros y se han hecho las exposiciones adecuadas. 			

CLIENTE _____

SECCION DEL TRABAJO _____

FECHA DE AUDITORIA _____

CLAVE DE LA AUDITORIA _____

INCLUYA AQUI O EN UN MEMORANDUM SUPLEMENTARIO UN RESUMEN BREVE DE: A) LA NATURALEZA DE LAS CUENTAS, B) LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIDAD Y EL CONTROL INTERNO, C) LOS OBJETIVOS DE AUDITORIA A CUMPLIRSE	TIEMPO ESTIMADO DEL TRABAJO	TRABAJO COMPLETO	
		INDICE PAPELES TRABAJO	POR
<p align="center"><u>PROCEDIMIENTOS DE LA COMPAÑIA</u></p> <p>Obtener un movimiento de las cuentas de patrimonio y realizar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Referenciar los saldos iniciales con los estados financieros del año anterior. b. Referenciar la cantidad de acciones con el registro de accionistas. Obtener del cliente una conciliación si existen diferencias. c. Referenciar el resultado neto incluido en este movimiento con el resultado neto del balance de comprobación. d. Probar los dividendos de la siguiente forma: <ul style="list-style-type: none"> - Referenciar el importe de dividendos por acción con la autorización en las actas de la junta de directores. - Recalcular el importe de dividendos declarados en base al importe autorizado por acción y la cantidad de acciones, emitidas a la fecha de la declaración. e. Verificar la corrección aritmética. <ul style="list-style-type: none"> - Revisar si el listado de accionistas incluye partidas inusuales. - Asegurarse de que los importes de capital y demás cuentas de patrimonio cumplen con los requerimientos de los estatutos aprobados de la sociedad y están adecuadamente registrados. - Asegurarse de que los papeles de trabajo se identifiquen y documentan las exposiciones adecuadas. - Concluir en relación con los objetivos de auditoría. 			

El informe corto también denominado dictamen es el documento formal que suscribe el Contador Público conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultados del examen realizado sobre los estados financieros de su cliente.

La importancia del dictamen en la práctica profesional es fundamental, ya que usualmente es lo único que el público ve de su trabajo y la uniformidad en la presentación y contenido de los dictámenes es importante, desde el punto de vista del lector como del propio auditor.

Por declaraciones de la administración, es importante señalar claramente que los estados financieros y sus notas son responsabilidad directa y exclusiva de la entidad y el dictamen de esos estados financieros es responsabilidad exclusiva del profesional, éste deberá expresar en forma directa y precisa el grado de responsabilidad que está asumiendo al firmar dicho documento.

Alcance y limitaciones.- El objeto es proporcionar los modelos de dictámenes que deberá utilizar el auditor como resultado de un examen de estados financieros en cumplimiento de las normas de auditoría.

Objetos.- Determinar la forma y contenido del dictamen que debe rendir el auditor al término de su examen, señalar las diversas modificaciones a dicho documento cuando existan desviaciones en el cumplimiento de las normas de auditoría, infracciones a los principios de contabilidad o inconsistencia en su aplicación. Otro objetivo importante es unificar criterios entre los miembros de la profesión en cuanto a la redacción de dictámenes.

El objetivo del examen de estados financieros, es rendir una opinión profesional independiente sobre la razonabilidad con que estos presentan la situación financiera y los resultados de las operaciones de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad aplicados sobre bases consistentes.

Para estar en condiciones de emitir su opinión en forma objetiva y profesional el auditor tiene la responsabilidad de reunir los elementos de juicio suficientes que le permitan obtener con certeza razonable la convicción de:

1. La autenticidad de los hechos y fenómenos que los estados financieros reflejen.
2. Que son adecuados los criterios, sistemas y métodos usados para captar y reflejar en la contabilidad y en los estados financieros, dichos hechos y fenómenos.
3. Que los estados financieros están de acuerdo con los principios de contabilidad, aplicados sobre bases consistentes.

Formas de dictamen que se aplican según las circunstancias:

1. Limpio o sin salvedades.

2. Con salvedades o excepciones por:
 - a) Desviaciones en la aplicación de los principios de contabilidad los que incluyen las reglas particulares de su aplicación.
 - b) Desviación en la aplicación consistente de los principios de contabilidad, incluyendo las reglas particulares.
 - c) Limitaciones en el alcance del examen practicado.
 - d) Incertidumbres.
3. Dictamen negativo u opinión adversa.
4. Abstención de opinión.

Abstención de opinión.-Cuando el auditor se abstiene de opinar lo hace después de un examen a los estados financieros y cuando no pudo obtener los elementos de juicio que consiste precisamente en que no puede y por ello se abstiene de opinar cumpliendo así con el pronunciamiento relativo de emitir en todo trabajo profesional.

Pronunciamiento relativo al dictamen

Cuando un dictamen no tiene limitaciones o salvedades se le conoce como dictamen limpio y existen dos maneras de expresarlo:

- a) En mi opinión, con base en el examen que practiqué, los estados financieros que se acompañan, preparados por la administración de la compañía, presentan la situación financiera de la compañía Industrias Esc. S.A. de C.V. al 31 de Diciembre de 1993 y los resultados de sus operaciones por el año que terminó en esa fecha.

- b) He examinado el balance general de la compañía Industrias Esc.S.A. de C.V. al 31 de Diciembre de 1993, los estados de resultados y de cambios en la situación financiera relativos por el año que terminó en esa fecha. Mi examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y en consecuencia, incluyo las pruebas de los registros de contabilidad y los procedimientos de auditoría que consideré necesarios en las circunstancias.

En mi opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente la situación financiera de la compañía Industrias Esc. S.A. de C.V. al 31 de Diciembre de 1993, y los resultados de sus operaciones del año que terminó en esta fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados que fueron aplicados sobre bases consistentes con las del año anterior. En mi opinión, el balance general adjunto y los estados de resultados y de cambios en la situación financiera que le son relativos presentan en forma razonable la situación financiera de la compañía Industrias Esc. S.A. de C.V. al 31 de Diciembre de 1993 los resultados de sus operaciones del año que terminó en esa fecha de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados que fueron aplicados sobre bases consistentes con las del año anterior.

El examen sobre los estados financieros se practicó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas habiendo incluido, en consecuencia, las pruebas selectivas de la contabilidad y otros procedimientos de auditoría que dentro de las circunstancias, consideré necesarios.

Un dictamen limpio implica necesariamente que el auditor no tuvo limitación alguna en su trabajo, que no encontró conceptos o partidas significativas que estuvieran en desacuerdo con principios de contabilidad y que no hubo inconsistencia alguna de importancia en las bases de aplicación de dichos principios de contabilidad incluyendo las reglas particulares.

Las formas de dictamen mencionadas no deberán variarse a menos que existan razones importantes que los justifiquen. La observancia a los modelos de dictamen asegurará uniformidad entre los auditores al emitir sus opiniones y evitará confusiones en el público.

Dictamen nuevo

El modelo que se mencionó en el inciso a), es conocido como dictamen nuevo, el cual, elimina afirmaciones, que se incluyen en los dictámenes tradicionales. Estas eliminaciones se hicieron con base a las siguientes razones:

- a) Esta forma de expresar la opinión es a tal grado clara y precisa que no deja lugar a dudas respecto a lo que quiere y puede expresar el auditor como resultado de su trabajo.
- b) Se expresa con claridad la responsabilidad primaria que tiene la administración de la compañía de preparar los estados financieros para el examen del auditor.
- c) No hay objeción para utilizar un nuevo dictamen sobre estados financieros si así lo considera más adecuado el auditor, porque existe la convicción de que las normas de auditoría siempre serán cumplidas no obstante que no haga referencia a ellas en el dictamen, ya que constituyen preceptos de observancia obligatoria.
- d) En forma similar el auditor tendrá que comprobar que la administración de la compañía aplicó consistentemente principios de contabilidad en la preparación de los estados financieros, a pesar de no mencionarlo expresamente en el dictamen para cumplir con las normas de auditoría.

- e) La consistencia en aplicación de principios de contabilidad tiene por objeto cubrir el aspecto informativo de la comparabilidad de las cifras en los estados financieros que acompañan el dictamen del auditor. Como sucede con cualquier otro asunto relativo a la adecuada revelación dentro de los estados financieros, si no se hace mención alguna, se refiere que los principios de contabilidad fueron aplicados consistentemente.
- f) La simplificación que se propone del dictamen es congruente con el hecho de que existen ciertos artículos del código de ética profesional que establecen obligaciones semejantes a las que se derivan de las normas de auditoría, no se ha considerado indispensable hacer referencia a la observancia de las normas de ética profesional dentro del cuerpo del dictamen.

Sin embargo, es importante aclarar que cuando existen violaciones a las normas de auditoría, a los principios de contabilidad y a sus reglas particulares de valuación y de presentación o a su aplicación consistente o cuando existan incertidumbres sobre la solución de algún problema, el auditor deberá expresar las salvedades, su opinión negativa o se abstendrá de opinar, según proceda.

La comisión recomienda la utilización del dictamen nuevo por las ventajas que representa a fin de que llegue a ser de uso general, sin embargo de no utilizarse esta nueva forma, deberá usarse el texto del dictamen tradicional.

Informe largo

Con frecuencia los clientes solicitan que se analicen ciertos datos que aparecen a los estados financieros dictaminados por el auditor y que se añadan comentarios, en muchos casos interpretativos, de los resultados de operación de la entidad o bien de su situación financiera. Esta información junto con la opinión que se expresa sobre la misma recibe el nombre genérico de informe largo o información complementaria.

El informe largo recibe su nombre no por su extensión sino por contener información más amplia y complementaria a los estados financieros básicos y sus notas.

La información complementaria, ya sea que se presente o no conjuntamente con el dictamen sobre los estados financieros, deberá sustentarse a examen en los mismos términos en que se examinaron dichos estados financieros y por lo mismo deberá estar cubierta por una opinión del auditor.

Un informe largo normalmente presentará los siguientes aspectos:

Dictamen del auditor sobre los estados financieros y sobre la información complementaria.

Estados financieros básicos (balance, estado de resultados, estado de cambios en la posición financiera).

Notas a los estados financieros:

La información complementaria puede o no ser de naturaleza financiera y por lo tanto el auditor debe tener un cuidado especial en destacar aquella información que sea de carácter o no financiero y que no está en aptitud de juzgar debido a sus características y detalle, es conveniente preparar un índice de las secciones más importantes de la información presentada, que puede comprender uno o varios de los siguientes conceptos:

- Detalles de análisis del contenido de cada cuenta o grupo de operaciones.
- Descripción de las investigaciones especiales y sus resultados y en algunas ocasiones, a solicitud expresa del cliente procedimientos de auditoría aplicados y alcance de los mismos.

Comentarios sobre la situación que guardan ciertas partidas de los saldos de algunas de las cuentas.

Comentarios sobre situaciones específicas que se consideran importantes para el lector.

Estadísticas o comentarios hechos por funcionarios y empleados de la entidad, en relación con la información presentada.

Debe tenerse presente que el informe largo es en esencia una ampliación a los estados financieros dictaminados y sus notas no obstante esta calidad complementaria de la información, el auditor debe aplicar las normas de auditoría para su examen siguiendo los mismos alcances o procedimientos que utilizó para el examen de la información financiera básica.

La opinión que se exprese sobre la información complementaria debe destacar:

- a) Que el examen tuvo como objeto de emitir una opinión sobre los estados financieros considerados como un conjunto y la fecha en que se emitió el dictamen correspondiente, o bien, si no es el caso explicar los objetivos de su examen.
- b) Las salvedades que resulten del examen de los estados financieros y, en su caso, que se abstiene de opinar indicando todas las razones que tenga para ello y como afectan a la información complementaria.
- c) Que la información complementaria se obtuvo de los registros que fueron sujetos del examen a que se refiere el punto a) y, no obstante ser de interés para el lector, no es indispensable para la interpretación de la situación financiera y los resultados de la entidad.

Cuando existan datos o comentarios dentro de la información complementaria que no hayan sido comprobados por el auditor, de acuerdo con las normas de auditoría, deberá indicarse con precisión ese hecho, ya sea en el cuerpo del informe largo o bien dentro del párrafo de su opinión sobre la información complementaria.

Es frecuente que la información complementaria que necesitan los clientes del auditor sea de tipo no financiero o bien que siendo financiera no requiera estar auditada, o no sea práctico auditarla. Por lo que resulta importante que el auditor destaque en cada ocasión las limitaciones o restricciones que tuvo para avalar la información que aparece en el cuerpo del informe largo.

Cuando la información complementaria se presenta conjuntamente con un juego de estados financieros, la opinión sobre la información complementaria deberá expresarse en un párrafo adicional al dictamen, o bien inmediatamente antes de dicha información complementaria. La opinión sobre la información complementaria deberá hacer referencia al dictamen correspondiente y llevar la misma fecha.

El párrafo adicional al dictamen que cubre la información complementaria podría expresarse cuando no haya salvedades como sigue:

Mi examen que tuvo como objeto primordial emitir la opinión que aparece en los párrafos anteriores sobre los estados financieros mencionados considerados en conjunto. Sin embargo, también examiné la información complementaria que aparece en las páginas, con procedimientos de auditoría semejantes. En mi opinión, esta información está presentada en forma razonable y constituye información complementaria a la que aparece en los estados financieros y por lo mismo, no obstante ser de interés, no se considera indispensable para la interpretación de la situación financiera y los resultados de operación de la empresa por el ejercicio que terminó el 31 de Diciembre de 1993.

Dictamen para fines fiscales.

El dictamen para efectos fiscales es un instrumento útil que cumple con el objeto de coadyuvar con las autoridades fiscales en la tarea de cerciorarse del correcto cumplimiento de las disposiciones fiscales por parte de los contribuyentes.

Es importante la fecha de emisión del dictamen porque el contador público es responsable de informar de los acontecimientos extraordinarios que puedan afectar sensiblemente la situación financiera de una entidad, ocurridos entre la fecha de cierre del ejercicio dictaminado y la fecha de dictamen.

Los objetivos más importantes que persigue el dictamen son los siguientes:

1. Avalar la buena fe del contribuyente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
2. Facilita a los auditores fiscales su revisión.
3. Determinar si existen fraudes o errores en la contabilidad de la compañía.
4. Determinar la verdadera situación financiera y los resultados correctos de las operaciones de una empresa.
Ver formato I.

Dictamen para fines financieros

Es evidente que la información financiera así como las técnicas de contabilidad se han venido desarrollando notablemente en los últimos años, como consecuencia de los requerimientos de información que desean las empresas para tomar decisiones, en virtud de la constante evolución económica que sufre el país.

Por lo anterior la utilidad del dictamen sobre los estados financieros, ha hecho que se solicite con mayor urgencia y extensión los servicios del contador público independiente, ya que en la actualidad su función es muy importante con la sociedad, pues a través de su opinión que emite sobre la razonabilidad de la situación financiera de una empresa, transmite confianza y seguridad hacia el público inversionista y demás interesados en ella.

Ver formato II.

Otros dictámenes

El público en general puede pedir la intervención de un contador público, para estudiar una situación especial como por ejemplo un desfalco o cualquier otro tipo de investigación especial que se encomiende, las cuales a su vez requerirán de la producción de un dictamen especial que corresponda a los temas que nos presentan.

En todos estos casos se debe destacar, la condición del trabajo especial que se ha solicitado, y si correspondió en su resolución o no a un trabajo de auditoría hecho conforme a las normas y procedimientos generalmente aceptados, de tal suerte que pudieran llegar a culminar en un dictamen profesional.

Es interesante que el contador precise las limitaciones del trabajo hecho, en las que base sus razonamientos consignados en el dictamen que se emita.

Ver formatos III, IV y V.

México, D.F., a 31 de diciembre de 1992

AGUILAR GUERRERO & CIA., S.C.

Calz. de los Tenorios No. 298

Edificio Pirul A-103

Col. Ex-hda. Coapa

A los Señores Accionistas de Industrias Esc., S.A. de C.V.
Presente.

He examinado el balance general de la Compañía Industrias Esc., S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 1992 y 1991, y los estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera que le son relativos por los años que terminaron en esas fechas. Mi examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, y en consecuencia, incluyó las pruebas de los registros de contabilidad y otros procedimientos de auditoría que consideré necesarios en las circunstancias.

Como se menciona en la nota X a los estados financieros, la compañía fue demandada por un cliente porque ciertos equipos que le vendió no reunía las características indicadas en su pedido, y perdió \$XXX por producción defectuosa. Por lo tanto este cliente reclama la devolución del importe de los equipos por \$XXXX y el monto de la pérdida por producción defectuosa. La compañía asegura que sus departamentos de control de calidad y producción han podido comprobar al cliente que los equipos cumplían con todos sus requerimientos técnicos y que la producción resultó defectuosa por fallas en el montaje de los equipos, y por esa misma razón los equipos también resultaron afectados.

A la fecha de este informe, la administración de la compañía y sus asesores legales estiman que no procederá ningún pago por estos conceptos.

En mi opinión, sujeta al efecto de los ajustes, si los hubiere, de haberse conocido a la fecha de mi dictamen la resolución del asunto descrito en el párrafo anterior, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente la situación financiera de la compañía, Industrias Esc, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 1992 y 1991, 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, aplicados sobre bases consistentes.

México, D.F., a 15 de marzo de 1993.

C.P. JORGE GUERRERO ESCANDON

Cédula Profesional No. XXXXX

Registro No. XXXX

México, D.F., a 15 de marzo de 1993

AGUILAR GUERRERO & CIA., S.C.
Asesores en Administración
Calz. de los Tenorios No. 298
Edificio Pirul A-103
Col. Ex-hda. Coapa

A los Señores Accionistas de
Industrias Esc., S.A. de C.V.
Presente.

He examinado el balance general de la Compañía Industrias Esc, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 1992 y 1991, y los estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera que le son relativos por los años que terminaron en esas fechas. Mi examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, y en consecuencia, incluyó las pruebas de los registros de contabilidad y otros procedimientos de auditoría que consideré necesarios en las circunstancias.

Como se menciona en la nota X a los estados financieros, la compañía fue demandada por un cliente porque ciertos equipos que le vendió no reunía las características indicadas en su pedido, y perdió \$XXX por producción defectuosa. Por lo tanto este cliente reclama la devolución del importe de los equipos por \$XXX y el monto de la pérdida por producción defectuosa. La compañía asegura que sus departamentos de control de calidad y producción han podido comprobar al cliente que los equipos cumplan con todos sus requerimientos técnicos y que la producción resultó defectuosa por fallas en el montaje de los equipos, y por esa misma razón los equipos también resultaron afectados.

A la fecha de este informe, la administración de la compañía y sus asesores legales estiman que no procederá ningún pago por estos conceptos.

Según se explica en la nota... a los estados financieros, la estimación para cuentas incobrables al 31 de diciembre de 1992 y 1991 no incluye saldos irrecuperables por la cantidad de \$... y \$... respectivamente.

En mi opinión, sujeta al efecto de los ajustes, si los hubiere, de haberse conocido a la fecha de mi dictamen la resolución del asunto descrito en el primer párrafo y, porque la estimación para cuentas incobrables es insuficiente, como se describe en el párrafo anterior, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente la situación financiera de la compañía, Industrias Esc., S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 1992 y 1991, 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, aplicados sobre bases consistentes.

AGUILAR GUERRERO & CIA., S.C.

C.P. JORGE GUERRERO ESCANDON

Formato III

México, D.F., a 31 de diciembre de 1992

A los Señores Accionistas de
Industrias, Esc., S.A. de C.V.

He examinado el balance general de Industrias Esc., S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 1992 y 1991, y los estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera terminados en esa fecha, habiendo emitido mi dictamen sin salvedades con fecha del 31 de diciembre de 1992 y 1991. Mi examen se practicó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y en consecuencia, incluyó las pruebas de los registros de contabilidad y otros procedimientos de auditoría que consideré necesarios en las circunstancias.

En relación con el examen antes practicado, también revisé el análisis de ventas (conforme se define el contrato de arrendamiento del 4 de marzo de 1991 celebrado entre Compañía A, S.A. arrendador y, Industrias Esc., S.A. de C.V., arrendatario, y base para la fijación de rentas) de su almacén situado en Tepic, por el año que terminó el 31 de diciembre de 1992.

En mi opinión, el análisis adjunto presenta razonablemente las ventas de Industrias Esc., S.A. de C.V., de su almacén situado en Tepic por el año que terminó el 31 de diciembre de 1992, de conformidad con la ase especificada en el contrato de arrendamiento antes mencionado.

Atentamente,

C.P. JORGE GUERRERO ESCANDON

México, D.F., a 31 de diciembre de 1992.

**A los Señores Accionistas de
Industrias Esc., S.A. de C.V.
Presente.**

He examinado el balance general de Industrias Esc, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 1992 y 1991, y los estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera terminados en esa fecha, habiendo emitido mi dictamen sin salvedades con fecha del 31 de diciembre de 1992 y 1991. Mi examen se practicó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y en consecuencia, incluyó las pruebas de los registros de contabilidad y otros procedimientos de auditoría que consideré necesarios en las circunstancias.

En relación con el examen antes practicado, también revisé el análisis de ventas (conforme se define el contrato de arrendamiento del 4 de marzo de 1991 celebrado entre Compañía A, S.A. arrendador y, Industrias Esc., S.A. de C.V., arrendatario, y base para la fijación de rentas) de su almacén situado en Tepic, por el año que terminó el 31 de diciembre de 1992.

En mi opinión, el análisis adjunto presenta razonablemente las ventas de Industrias Esc, S.A. de C.V., de su almacén situado en Tepic por el año que terminó el 31 de diciembre de 1992, de conformidad con la base especificada en el contrato de arrendamiento antes mencionado.

Atentamente,

C.P. JORGE GUERRERO ESCANDON

México, D.F., a 31 de diciembre de 1992.

A la Asamblea General de Accionistas de
Industrias Esc, S.A. de C.V.
Presenta.

En mi carácter de comisario, he examinado el balance general de Industrias Esc, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 1992 y los estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera sobre la base de efectivo que le son relativos por el año que terminó en esa fecha. Mi examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, y en consecuencia, incluyo las pruebas de los registros de contabilidad y otros procedimientos de auditoría que consideré necesarios en las circunstancias. Además asistí (o en mi ausencia asistió mi suplente) a las juntas de consejo de Administración y recabé la información que consideré necesaria respecto a las operaciones de la sociedad.

En mi opinión, los estados financieros adjuntos, los cuales fueron preparados por la administración de la compañía, presentan razonablemente la situación financiera de la Compañía Industrias Esc., S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 1992 y los resultados de sus operaciones, las variaciones en las cuentas del capital contable y los cambios en la situación financiera por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados aplicados sobre bases consistentes con las del año anterior, por lo que me permito someterlos a consideración de la Asamblea General de Accionistas.

Atentamente,

C.P. JORGE GUERRERO ESCANDON
Comisario

4.2 Informe y sugerencias de nuestro caso práctico

El contador público que presta su servicio de dictámen de estados financieros tiene la responsabilidad adicional de informar a la empresa que contrató sus servicios, sobre las situaciones encontradas en la realización de la auditoría. Dado que la situación de la empresa es, en principio, un asunto de interés exclusivo de la administración de la misma, se estima que el contador público puede rendir este informe a la empresa por medio de una entrevista con el cliente.

Por lo general los comentarios que realiza el contador público con el cliente son las recomendaciones a las deficiencias, ajustes y reclasificaciones encontradas durante el desarrollo de la auditoría.

AGUILAR GUERRERO & CIA., S.A.
Contadores Públicos

Calz. de los Tenorios No. 298
Edificio Pirul D-103
Col. Ex-Hda. Coapa
C.P. 14300

C.P. Jaime Escandón Cervantes
Gerente General
Industrias Esc., S.A. de C.V.
Presente

Muy estimado Sr. Escandón.

En cada auditoría realizada, tenemos la política de informar acerca de las deficiencias observadas en la empresa, así como nuestras recomendaciones sobre las mismas.

En el transcurso de nuestra revisión de los estados financieros de Industrias Esc. S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 1992, pudimos observar algunas deficiencias en los procedimientos de contabilidad y en el control interno existente. Los siguientes párrafos de este informe contienen nuestros comentarios al respecto.

Deseamos hacer notar que las sugerencias presentadas, están elaboradas en forma eminente constructiva y fueron comentadas en detalle con el C.P. Jorge Escandón Cervantes, contralor de la compañía.

En caso de ser necesaria información adicional al respecto a estos comentarios, estamos en la mejor disposición de proporcionársela.

Atentamente,

AGUILAR GUERRERO & CIA., S.C.
C.P. Jorge Guerrero Escandón

México, D.F.
Marzo 19, 1993

INDUSTRIAS ESC., S.A. DE C.V.

INFORME DE SUGERENCIAS PARA LA COMPAÑÍA

Aspectos generales de importancia

Es importante que la empresa cuente con información oportuna y depurada

Es sumamente importante que la empresa cuente con información oportuna y debidamente depurada en forma periódica, con el objeto de que la Gerencia General cuente con los elementos necesarios para tomar decisiones y observar, con cifras, el desarrollo que han seguido sus actividades. A este respecto, sugiero que se formule entre otras la siguiente información:

- A) Estados financieros completos (incluyendo notas a los estados financieros, análisis de las principales cuentas colectivas y todos los comentarios que faciliten su interpretación).
- B) Estados de cambios en la situación financiera.
- C) Informe de movimiento de bancos.
- D) Informe de movimiento de cartera.
- E) Sugerencias del departamento de contabilidad para mejorar los procedimientos o rutinas establecidas.
- F) Informes de obligaciones a corto plazo y cuentas por pagar diversas.
- G) Informes sobre variaciones en los presupuestos.
- H) Cualquier otro tipo de información contable o relacionada con ella, que pueda ser de utilidad.

Recomiendo que para la información de los informes se tenga presente lo siguiente:

- En caso necesario, uso de cifras estimadas razonablemente, a fin de obtener los informes tan pronto como sea posible y que esa oportunidad sea benéfica para la Gerencia.
- Uso de formas pre-impresas

Una vez depurados y preparados adecuadamente los estados financieros, sugerimos que estos se acompañen con un análisis de las razones financieras más importantes, como pueden ser:

- A) Razón circulante o solvencia a corto plazo.
- B) Solvencia inmediata o prueba del ácido.
- C) Rotación de cuentas por cobrar.
- D) Margen de utilidad obtenida.
- E) Rendimiento del capital, etc.
- F) Los comprobantes originales deberán conservarse por lo menos 10 años después del último cargo por concepto de depreciación o a partir de su venta o baja de acuerdo con lo estipulado por la ley del Impuesto Sobre la Renta.
- G) Todas las adquisiciones de propiedades y equipo deben estar respaldadas por autorizaciones escritas.

La Gerencia Administrativa debe ampliar sus funciones

Sugiero que las labores de la Gerencia Administrativa se amplíen, dando especial interés a los siguientes puntos:

- A) Revisión de los sistemas y procedimientos contables en uso, con el objeto de actualizarlos en su caso y lograr una mayor funcionalidad.
- B) Establecimiento de una adecuada planeación financiera.
- C) Delimitación por escrito de funciones y responsabilidades.

- D) Establecimiento y actualización de políticas por escrito.
- E) Agilización del flujo de documentación para que su registro contable sea más oportuno.
- F) Establecimiento de políticas para que los pasivos sean contabilizados al momento en que se generan.
- G) Arqueos periódicos de la caja general.
- H) Coordinación del arqueo de las cuentas por cobrar a clientes, así como la conciliación con los saldos de contabilidad, efectuando la depuración correspondiente.

Sugiero concluir a la brevedad el arqueo y depuración total de las cuentas por cobrar a cliente

Se observó que la compañía estaba efectuando un arqueo y depuración de todas las cuentas por cobrar a clientes, la cual es sumamente importante concluir a la brevedad posible, efectuando la conciliación contra el saldo de contabilidad y la depuración correspondiente.

Adicionalmente a lo anterior, es conveniente establecer la práctica de arqueos periódicos (los cuales pueden ser en forma parcial), así como efectuar conciliaciones mensuales de los saldos del listado de computación contra el de contabilidad.

Todos los libros autorizados deben estar al corriente

Se encontró que los libros de inventarios y balances estaban en blanco, un atraso considerable en los libros diario y mayor, no estaba registrada la asamblea ordinaria de accionistas del ejercicio anterior y carecía de algunas firmas.

Esta situación originaría la imposición de sanciones en caso de una visita por parte de las autoridades fiscales, por lo que sugerimos dictar las medidas pertinentes para su actualización inmediata.

CONCLUSIONES

1. El contador público para el desarrollo de su profesión dentro de la sociedad, requiere de una preparación académica hasta la obtención de un título profesional reconocido por una institución oficial, además de habilidad, experiencia, madurez de juicio y debe apegarse a los lineamientos enmarcados dentro del código de ética profesional para ofrecer mayores garantías de solvencia moral a la sociedad y así mismo.
2. Dentro del marco social que la profesión se desenvuelve la auditoría externa se está convirtiendo en un factor importante para el desarrollo económico de las empresas, mismas que cada día demandan de más y mejores servicios.

Debido a la importancia que representa esta actividad, el contador público independiente debe desarrollar su trabajo en apego a las normas y procedimientos de auditoría y además por la responsabilidad que adquiere al ejercerla es necesario que procure reunir ciertos atributos y cualidades mínimos de carácter personal y técnico para ser calificado como un verdadero profesional, mismos que se encuentran implícitos en el código de ética profesional.
3. En la actualidad para ejercer mejor la profesión de contador público se ha procurado asociar con miembros de su profesión o afines a ésta, para ofrecer mejores servicios a la sociedad, tener un campo de acción más amplio y que le permita un desarrollo profesional constante.
4. El trabajo realizado por el auditor debe quedar debidamente respaldado en sus papeles de trabajo, que incluyen las pruebas, procedimientos y elementos de juicio en los que ha de fundar su opinión y estos deberán estar elaborados con el mejor cuidado y diligencia profesional ya que estos papeles son los únicos que en un momento dado servirán de soporte para fundamentar su opinión.

5. Por la trascendencia que tiene el dictamen en la práctica de la contaduría pública independiente, el profesional que emite este documento adquiere una gran responsabilidad con la sociedad, clientes y consigo mismo, aclarando además la responsabilidad que tiene con los estados financieros, por el alto grado de credibilidad que se le ha dado a su opinión. Asimismo tiene la obligación moral y profesional de informar veraz e imparcialmente al público que leerá su informe, indicando claramente los problemas existentes, y al efecto que tuvieron al expresar una opinión limpia o con las excepciones correspondientes según sea el caso.
6. Durante la realización del trabajo el equipo de auditoría se va encontrando con problemas de distintas clases, para solucionarlos deben de manejar un criterio uniforme del cual propongo:
 - Identificar y seleccionar el problema.
 - Analizar el problema.
 - Generar soluciones potenciales.
 - Seleccionar y planear la solución.
 - Implementar la solución.
 - Evaluar la solución.
7. Dentro del equipo de auditoría los asistentes y el encargado (senior) son los que se encuentran en mayor contacto con el cliente, tienen una mejor visión del comportamiento de la entidad, deben considerar la cooperación, la comunicación, la motivación y el trabajo duro con el resto del equipo, para que juntos estructuren las soluciones óptimas a los problemas encontrados para que así juntos alcancen más rápidamente sus metas individuales y en equipo.
8. El proceso de satisfacción al cliente lo podemos considerar en dos grandes áreas que son: el qué hacemos y el cómo pensamos.

El cómo pensamos lo pueden integrar los siguientes puntos:

 - El proceso de pensamiento. (fijar nuestras políticas de pensamiento).
 - Identificar los requerimientos de los clientes.
 - Idear el plan para alcanzar los requerimientos de los clientes.

- Crear nuevas ideas.
- Implementar cambios.
 - . Encontrar factores no conocidos.
 - . El resultador: valor agregado.

El qué hacemos lo integran los siguientes puntos:

- Ayudar al cliente a tener éxito.
- Entender el negocio.
- Desarrollar y mantener relaciones con el cliente.
- Facilitar el trabajo en equipo.
- Entregar servicios integrales.

BIBLIOGRAFIA.

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos,"Normas y Procedimientos de Auditoría", edición 1991.
- Jacques Horovitz,"La calidad del servicio a la conquista del cliente",Editorial Mc Graw Hill.
- Bernard Kratz,"Como gerenciar el servicio al cliente", Editorial Legis.
- Baena Paz Guillermina, "Tesis en 30 días", Editores Mexicanos Unidos.
- Kenichi Ohmae, "Regresando a la estrategia", Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre,1988.
- Rapport Alfred, "Creando valor para los accionistas",Harvard Business Review,Enero,1990.
- Gerald Nadler y Shozo Hibino,"Penetrando el pensamiento", Ed. Legis.
- Drucker Peter, "Las nuevas realidades", Editorial Norma.
- Meigs Walter B.,"Principios de auditoría", 2a Edición, Editorial Diana.
- Wayne S. Boutell,"Auditoría contemporanea",Editorial Ecasa.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos,"Contaduría Pública", Junio 1993.
- Michael E.Porter, "Planeación estratégica" Editorial C.E.C.S.A, México, 1991.