

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



PROYECTO DE GRADO

Para la obtención del grado de Licenciatura en
Contaduría Pública

“CARACTERÍSTICAS, ESTRUCTURA Y ESTRATEGIAS DE LA
INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA”

Autor: Rodny Steven Rodríguez Mercado

Tutor: Adolfo Mendoza Yucra

La Paz – Bolivia

2010



RESUMEN

El análisis y evaluación de la información financiera prospectiva presenta la posibilidad de extensión de la contabilidad y de la auditoría a la dimensión temporal del futuro, situación que permitirá *a priori* medir no sólo la capacidad de previsión y concretización de objetivos, sino también la parte técnica de la unidad económica.

Esta situación representa dejar a un lado a la contabilidad tradicional, que está ligada al pasado y analizar nuevas tendencias de la contabilidad y de la auditoría, ligadas a las previsiones, presupuestos, proyecciones y estados proforma.

Actualmente las empresas se preocupan de satisfacer mediante información las exigencias de los socios o de los inversores. Sin embargo tenemos que estar convencidos que los informes financieros deben suministrar información no solo para los inversores actuales sino también para los inversores potenciales y entidades financiadoras.

El sistema de información contable como un componente vital del sistema de comunicación y como subsistema de la empresa, necesita ser captado y entendido con mucha profundidad por el auditor de la información financiera prospectiva, con el objeto de proporcionarle consistencia, la cual se traduce en la fundamentación de la información financiera prospectiva en un cuerpo de principios y presuposiciones que son la base para la presentación de la información financiera en general.

Si se proporcionará a las empresas la estructura, estrategias de la información financiera prospectiva, basada en una información previsional, probabilística, complementando a la información financiera histórica y que ésta fuese auditada por un profesional externo, posibilitaría a que se genere una fuente de información comprensible, relevante, fiable, comparable y nueva para una mejor toma de decisiones gerenciales de los usuarios de la información presentes y futuros.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1. INTRODUCCION

La elaboración, análisis y evaluación de la información financiera prospectiva y su inclusión en el campo de la contabilidad y de la auditoría, representa la posibilidad de extensión de estas dos áreas de conocimiento a la dimensión temporal del futuro. Esta situación representa dejar a un lado a la contabilidad tradicional, que está ligada al pasado y analizar nuevas tendencias de la contabilidad y de la auditoría, ligadas a las previsiones, presupuestos, proyecciones y estados proforma.

La introducción de la tercera dimensión en contabilidad y auditoría está considerada por Schmalenbach (1919) cuando explica sobre un BALANCE DINÁMICO, que no es suficiente presentar un balance o el patrimonio de la empresa, sino que se tiene que determinar la economicidad de la empresa, es decir, predecir la ganancia de una empresa. Posteriormente IJIRI (1967) cuando presenta un estudio sobre la CONTABILIDAD MULTIDIMENCIONAL, como una extensión donde permite valorar no solo la capacidad de previsión y concretización de objetivos sino también la capacidad de gestión de los recursos humanos, organizacionales y técnicos de la unidad económica. En efecto, la publicación de la información financiera prospectiva, en este caso el presupuesto anual, en el cual se explican los objetivos que la organización pretende alcanzar, representaría un paso hacia el exterior de aquello que la empresa considera que presenta grandes posibilidades de que ocurra atendiendo a su mejor conocimiento. Además de los aspectos estrictamente financieros, a los inversores les interesa identificar el nivel que la organización pretende alcanzar en el desarrollo de sus actividades. La información financiera prospectiva serviría para diseminar en forma ordenada la información entre los diferentes grupos con intereses en la empresa y al mismo tiempo permitiría a las



auditorías disponer de información necesaria para la elaboración del parecer sobre la continuidad o no continuidad de la empresa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas se preocupan de satisfacer mediante información las exigencias de los socios o de los inversores. Sin embargo tenemos que estar convencidos que los informes financieros deben suministrar información no solo para los inversores actuales sino también para los inversores potenciales y entidades financiadoras.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. Justificación del tema.

El FASB N° 1, exclama que el mayor objetivo de la contabilidad es el proporcionar información para el análisis prospectivo, que al margen de dirigirse a socios actuales va orientado a inversores potenciales futuros. Desde el punto de vista de nuestra profesión (contaduría pública), estimula a los auditores externos a que efectúen la revisión del proceso de pronóstico, de previsión que viene descrito como:

- Un sistema formal que engloba un conjunto de políticas, procedimientos, métodos y prácticas destinadas a preparar, orientar y actualizar los presupuestos.
- Conjunto de procedimientos, métodos y prácticas utilizadas para la elaboración de presupuestos.
- Evaluación del programa de trabajo que genera el conjunto de etapas seguidas en la preparación del presupuesto.



3.2. Justificación teórica

Al introducirnos y analizar la información financiera prospectiva, es el resultado de relacionarse con otras ciencias y áreas del saber, en las cuales también se presenta la proyección, así tenemos:

- * Los expertos contables demuestran su capacidad de previsión cuando se relaciona a la temática de costos y el efectuar una planificación fiscal o presupuestos
- * El departamento de personal, Administración de Empresas, se basa en las previsiones cuando traza planes para reclutamiento de personal.
- * Los especialistas financieros hacen predicciones sobre tipos de interés, estudio de mercado sobre posibles inversiones.
- * Los directores de comercialización utilizan previsiones de ventas al elaborar sus presupuestos de promoción.

De esta manera se hace realidad cuando H. Farol expresa *“Si la previsión no lo es todo para gobernar una empresa, al menos, sí es una parte esencial. Prever, aquí, significa también precaverse y preparar el futuro: lo que es una forma de actuar”*

3.3. Justificación Socioeconómica

La auditoría de la información financiera histórica esta orientada desde una óptica de la contabilidad y de fiscalización con la preocupación de hacer análisis a posteriori de los hechos ya ocurridos, encuadrados y cotejados con referencia a normas establecidas, donde su inquietud con el futuro es casi inexistente o nula.

Los empresarios en esta época de globalización, donde la empresas ya no tienen fronteras para su expansión en otras naciones como tampoco para la venta de sus productos, exige informes financieros no solo oportunos y fidedignos, sino que requieren de otros elementos que le garanticen el futuro de su negocio, con competitividad y su continuidad como entes económicos.



Para solventar y enfrentar estas exigencias de la empresa moderna, y prestar este apoyo de gestión, precisa reorientar no solo su posicionamiento y sus preocupaciones en relación con el presente y el futuro, sino también de reorientar la evaluación del grado de realización de los objetivos definidos y la apreciación de los resultados presentados.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Proporcionar a las empresas la estructura, estrategias de la información financiera prospectiva, basada en una información previsional, probabilística, complementando a la información financiera histórica.

4.2. Objetivos específicos

- Determinar que el tratamiento contable de hechos y transacciones reflejadas en la información financiera prospectiva debe ser idéntico al tratamiento de los estados financieros históricos.
- Demostrar que la información en estudio debe ser delineado con la finalidad de presentar la mejor información y que tenga credibilidad suficiente para que pueda servir para el desarrollo de las previsiones.
- Tener la capacidad de parte de los auditores tanto internos como externos de emitir opinión sobre el informe de gestión, tomando en cuenta la evolución previsible de la empresa.
- Necesidad de cubrir las incertidumbres de los empresarios por medio de la información financiera de manera prospectiva.
- Demostrar la necesidad de la evolución del auditor en la información financiera prospectiva en relación a la información financiera histórica.



5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

El resultado de conocimientos y la metodología incluyen la modernización, la inquietud de presentar nuevos temas destinados a mejorar el crecimiento económico de las naciones, mostrando nuevas inquietudes sobre las organizaciones, como en éste caso de organizaciones aseguradoras, que deberán ser interpretados de acuerdo a normas nacionales e internacionales.

Bajo estas perspectivas la presente investigación se basa en el estudio de tipo exploratorio, descriptivo y a su vez explicativa:

- Exploratorio, porque existe una tendencia a lograr una nueva visión y misión del auditor interno como externo, quien debe asumir el cambio como una constante de análisis.
- Descriptivo, porque trataremos de identificar las características, estructura y estrategia de la información financiera prospectiva.
- Explicativo, porque las conclusiones de este estudio significarán instrumentos básicos de ayuda, orientación y análisis sobre la información financiera prospectiva, garantizando la tranquilidad de socios actuales e incentivando la captación de socios potenciales.

Los objetivos presentados nos permiten utilizar el método deductivo e inductivo, debido a que se parte de situaciones generales explicativas a través de un marco teórico general para llegar a situaciones particulares, es decir, a partir del conocimiento particularizado llegar a formular un tratamiento y resultados de la aplicación de estos conceptos de manera global.



CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. Marco teórico

Evolución histórica de las empresas, bajo diferentes modelos económicos, presenta exigencias en aplicación y ejecución de contabilidad como sistema de información, ello permite señalar conceptos que se relacionan en el entorno de la temática que presentamos.

La contabilidad, considerada como un sistema de información para la gestión, emerge en la década de los sesenta, donde varios autores reconocen la importancia de los usuarios en la construcción de modelos contables

6.2. Marco conceptual

Para el presente trabajo requerimos contar con conceptos de elementos que forman parte directa e integrante como:

Contabilidad.- Esta considerada como un sistema formal de información, como una aplicación de la teoría general de la información al problema de la eficiencia de gestión económica. Es un proceso de identificar, medir y comunicar información económica para permitir juicios y decisiones bien fundamentadas a los usuarios de la información.

Empresa en marcha.- determinado en la XIV Conferencia Internacional de Contabilidad, hace referencia” *a todo órgano económico cuya existencia temporal tiene plena vigencia y proyección futura*”



FASB No 1.- Que se presenta como la guía para el análisis de los estados financieros prospectivos.

NIA 800.- Cuyo propósito es reflejar delineamientos sobre los trabajos para examinar e informar sobre la información estimada por parte de un auditor de manera eficiente y bajo supuestos hipotéticos. (Norma que entra en vigencia el 15 de diciembre de 2009)

Previsiones y las contingencias.- Lo manifiesta Archel Doménech “Como instrumentos utilizados por la práctica contable para reflejar estas situaciones de incertidumbre consustancial al mundo de los negocios, pues, como venimos sosteniendo, la ausencia de certeza no es razón suficiente para ignorarlos”.

Por otro lado según la NIC 37 – Provisiones, Activos Contingentes y Pasivos Contingentes, define la provisión como “Pasivos sobre los que existe incertidumbre acerca de su cuantía o vencimiento”.

Prudencia.- Según el marco conceptual de las NIIF prudencia es “La inclusión de un cierto grado de precaución en el ejercicio de juicios necesarios para efectuar las estimaciones requeridas bajo condiciones de incertidumbres, de modo que los activos o los ingresos no se expresen en exceso y que las obligaciones y los gastos no se expresen en defecto. Sin embargo, el ejercicio de la prudencia no permite, por ejemplo la creación de reservas ocultas o provisiones excesivas, la expresión deliberada de activos o ingresos en defecto o de obligaciones o gastos en exceso, por que los estados financieros no resultarían neutrales y, por lo tanto, no tendrían la cualidad de fiabilidad”.



CAPITULO III ANALISIS DE LA PROPUESTA

7. LA INFORMACION FINANCIERA PROSPECTIVA E HISTORICA

7.1. Análisis y características de la Información Financiera Prospectiva

La institucionalidad de la información financiera prospectiva es relativamente reciente en el mundo occidental. En efecto, en el plano internacional, será inicios en la década de los ochenta, cuando comienzan a aparecer las primeras preocupaciones con la reglamentación de las materias relacionadas con las previsiones.

Fue el Reino Unido, en los años 1972, donde aparecen las primeras reglas formuladas por Stock Exchange cuando manifiesta: “Las bases contables utilizadas en las previsiones y los cálculos efectuados deben ser sometidos a examen y ser objeto de un informe elaborado por los auditores internos o por consultores contables.

En 1978, Estados Unidos, permite la intervención de auditores externos en materia de las previsiones y en 1997 se emitió Guide For Prospective Financial Information, dónde se detalla la preparación, presentación, examen e informe relacionados con la información financiera prospectiva.

En Portugal se presenta todo un conjunto de situaciones previstas en la legislación o existentes en la práctica que exigen la elaboración de la información financiera prospectiva: En su Código DAS SOCIEDADES COMERCIAIS expresa, que el auditor tiene que emitir opinión sobre el informe de gestión, bien sobre el referente a las cuentas consolidadas; éste deberá contener, entre otros elementos, información sobre la evolución previsible de la empresa. También podemos apreciar otras



situaciones que requieran la concepción y valoración de la información financiera prospectiva:

- Proyectos de viabilidad económica y de saneamiento financiero de las empresas basadas en acciones y medidas con efectos futuros.
- Valoración de empresas y partes de capital con base en las perspectivas futuras de resultados, flujos de caja y equivalentes.
- Proyectos de fusiones y adquisiciones en que los precios y relaciones de cambio se basan en la evolución futura previsible de las empresas en cuestión.

En el análisis efectuado sobre la reglamentación o recomendaciones emanadas de las organizaciones profesionales, se observan dos corrientes de pensamiento:

- La corriente anglosajona constituida por los Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, la aparición de la reglamentación comienza como una presión de las autoridades de los mercados financieros, donde exigen la publicación de las previsiones e instruyen un riguroso control sobre los datos previsionales, con la intención de proteger a accionistas y a obligacionistas.
- La corriente continental constituida por Francia, Portugal y otros países, impone un contexto bastante reglamentado en lo que se refiere a la publicación de las previsiones. Generalmente se trata de una ley que obliga mencionada publicación. Así tenemos que la ley francesa tenía una triple ambición:
 - ° Prever quiebras, obligando a las empresas a publicar sus previsiones
 - ° Asociar a trabajadores y sus representantes al futuro de la empresa, obligando a transmitir a los comités de las empresas los documentos previsionales.



- ° Obligar a las empresas con actividad bursátil a compensar a sus accionistas con información previsional, en virtud de la existencia de grandes atrasos en la publicación de cuentas históricas.

La reglamentación de la información financiera prospectiva en el marco de la publicación obligatoria o facultativa, acompañada por el examen de cuentas previsionales, ha venido suscitando reacciones de oposición por parte de los auditores, debido que la revisión de la información financiera histórica es bastante más confortable. De hecho es más fácil para el auditor verificar el pasado que pronunciarse sobre el futuro. Sin embargo el, el examen no ha de significar la certificación de la información provisional. Este debe ser entendido fundamentalmente como consejo u orientación sobre los documentos, atendiendo que la previsión, por su propia naturaleza presenta incertidumbre y le compete al auditor pronunciarse sólo sobre el funcionamiento del sistema previsional y sobre la coherencia de las hipótesis de base subyacentes en las previsiones.

En conclusión, la "Información financiera prospectiva" significa información financiera basada en supuestos sobre sucesos que pueden ocurrir en el futuro y posibles acciones por una entidad. Es altamente subjetiva en naturaleza y su preparación requiere el ejercicio de un considerable juicio. La información financiera prospectiva puede ser en la forma de presupuesto, una proyección o una combinación de ambos, por ejemplo, un presupuesto de un año más una proyección de cinco años.

Un "presupuesto" significa información financiera prospectiva preparada sobre la base de supuestos respecto de sucesos futuros que la administración espera que tengan lugar y de las acciones que la administración espera emprender a la fecha en que la información se prepara (las mejores estimaciones).



Una "proyección" significa información financiera prospectiva preparada sobre la base de:

- a) supuestos hipotéticos sobre sucesos futuros y acciones de la administración que no necesariamente se espera que tengan lugar, como cuando algunas entidades están en fase de arranque o están considerando un cambio importante en la naturaleza de las operaciones; o
- b) una mezcla de las mejores estimaciones y supuestos hipotéticos.

Dicha información ilustra las posibles consecuencias a la fecha en que la información es preparada si los eventos y acciones fueran a ocurrir (un escenario en "qué-si").

La información financiera prospectiva puede incluir estados financieros o uno o más elementos de estados financieros y puede ser preparada:

- a) como una herramienta interna de la administración, por ejemplo, para ayudar a evaluar una posible inversión de capital; o
- b) para su distribución a terceras partes en, por ejemplo:
 - Un prospecto para proporcionar a inversionistas potenciales información sobre futuras expectativas.
 - Un informe anual para proporcionar información a los accionistas, organismos reglamentadores y otras partes interesadas.
 - Un documento para la información de prestamistas el cual puede incluir, por ejemplo, presupuestos de flujos de efectivo.

La administración es responsable por la preparación y presentación de la información financiera prospectiva, incluyendo la identificación y revelación de los supuestos sobre los que se basa. Puede pedirse al auditor que examine y dictamine sobre la información financiera prospectiva para ampliar su credibilidad ya sea que se piense usar para terceras partes o para fines internos.



La información financiera prospectiva presenta las siguientes características fundamentales:

- **Centra su idea en lo que puede acontecer.** Este tipo de información al ser realizado en términos de previsión o probabilidades se interesa por lo que va a suceder en detrimento de lo que ha ocurrido. En este contexto la información financiera prospectiva tiene como característica fundamental el hecho de que los resultados reales presenten una fuerte probabilidad de ser diferentes a los presentados, por lo que los desvíos y su análisis son importantes en este tipo de información.
- **Análisis sistémico.** La información financiera prospectiva debe ser integrada y representar el sistema en que está integrada. El análisis de los diferentes componentes conjuntamente con las técnicas que la generaron son importantes en este tipo de información.
- **Base de naturaleza especulativa.** Al contrario de lo que ocurre con la información financiera histórica que es sustentada por pruebas objetivas, las pruebas que la relacionan con los presupuestos son de naturaleza especulativa, lo que toma más difícil al auditor hacer su evaluación y llegar a un nivel elevado de seguridad, es decir, asegurar que esa información esté exenta de errores o distorsiones significativas. Sin embargo, su examen contribuye a aumentar la credibilidad de la información prospectiva, bien se destine ésta a uso interno o bien uso de terceros.
- **Riesgo e incertidumbre.** Los estados financieros prospectivos deben ser analizados partiendo del la presuposición de que existirá una fuerte probabilidad de que sus resultados reales sean diferentes a los presentados. Así mientras que en la información financiera histórica los números contenidos en los estados financieros se asumen como relativamente fiables, ayudando a los estándares de la auditoría a confirmar esta aseveración. Mientras que en la información financiera



prospectiva es completamente diferente, ya que los resultados esperados no pueden ocurrir, el grado de incertidumbre de cada elemento presentado en los estados financieros previsionales es mayor. De ahí que las técnicas utilizadas en el examen tendrán que ser necesariamente más sofisticadas.

- *Análisis del contexto como prioridad.* El análisis de la información financiera histórica es secundario, porque se asume que los números son verificables. Mientras que la base de la información financiera prospectiva es de naturaleza especulativa, lo que implica que las posibilidades de comparación son menores, el modo de enfoque habrá de ser efectuado en el contexto, por lo que el análisis cualitativo es más importante que el cuantitativo.
- *El cambio como característica básica.* La relación de los contadores y auditores con futuro está aún, sobre todo en nuestro medio en sus comienzos. Sin embargo el desafío y la responsabilidad esta dada, razón por lo que el auditor tiene que tener la capacidad de trabajar con el cambio. De esta manera se hace realidad lo que manifestaba aquel filósofo controvertido “**No hay nada permanente, excepto el cambio**”

7.2. Análisis de la información financiera histórica

Información Financiera Histórica.

Los estados financieros históricos son auditados bajo presupuesto de que los números contenidos en ellos son relativamente verificables. Se trata del primer postulado fundamental de la auditoría financiera, propuesto por Mautz y Sharaf, en su libro *La Filosofía de la Auditoría*. Para poder llevar a cabo la auditoría es esencial que los estados financieros sean verificables, siendo esta la base en que se desarrolla la teoría de la evidencia y la teoría de la prueba. De ahí que la auditoría de la información financiera histórica se dirija al análisis de las transacciones. En este modelo de análisis, el contexto en que se desarrolla este tipo de información es



secundario, si se atiende a que los números reflejados en él son verificables y están debidamente sustentados. Este postulado es responsable por la limitación que, inicialmente se impuso a los auditores, de que solo debían someter a examen de los estados financieros. Las reglas de conducta profesional emitidas por el “American Institute of Accountants” llegaron a prohibir, en su fase preliminar que un auditor estuviese relacionado con cualquier tipo de previsión. En consecuencia el concepto de verificabilidad, tomado en su sentido más estricto, fue invocado para establecer la prohibición de ligazón del auditor a las previsiones.

Bajo estas circunstancias se presentan tres fundamentos de lo mencionado anteriormente:

- *El análisis cuantitativo supera al análisis cualitativo.* Como los números reflejados en la información financiera histórica tienen la posibilidad de comparación mayor, el análisis cuantitativo se sobrepone al análisis cualitativo, no siendo necesario, en este tipo de información, comprender quien es el responsable por la conducción del plan estratégico.

El planteamiento cuantitativo de la información financiera histórica se apoya en la teoría de la evidencia, en el procedimiento de la verificación, en la aplicación de la teoría de las probabilidades del auditor. Este tipo de información coloca el énfasis en lo que ya ha sucedido. Así, la auditoría de la información financiera histórica se detiene en el ciclo de las transacciones, estando la estrategia de la auditoría basada en la fiabilidad de los controles operacionales contables implementados en la organización, incluso cuando se utiliza el enfoque del riesgo, en que se pretenden evaluar los riesgos de los negocios, el objetivo es determinar sus potenciales efectos en los estados financieros por la vía de las transacciones. El riesgo del negocio, considerado desde una perspectiva prospectiva, está ausente de los intereses y fines de este tipo de auditoría.



- *Análisis aislado y no sistémico.* La información financiera histórica se efectúa con base en los números reflejados en el balance, por ello no relaciona el negocio como un todo identificado con el entorno. El sistema en que la empresa está integrada es desconocido por la auditoría de la información financiera histórica. Todos estamos enterados de que al planear una auditoría de acuerdo a la SAS No.- 70, se deben identificar los tipos de errores potenciales, los factores que afectan al riesgo. Así este planteamiento de auditoría se sitúa en un nivel desagregativo, siendo los estados financieros históricos auditados sobre la base de las normas internacionales de auditoría que focalizan el nivel de las transacciones o clases de operaciones o de balance. El riesgo del negocio, considerado como un todo no es objeto de auditoría. Así el análisis aislado de la empresa en un contexto de globalización creciente de los negocios es extremadamente reduccionista y potenciador de grandes fallas en auditoría. En efecto, habiendo sido desarrolladas en un contexto de estabilidad económica las normas de auditoría varían de país a país y todas ellas insisten en que el auditor tiene como misión opinar la fiabilidad de los estados financieros, teniendo en cuenta el cuadro de los principios y criterios contables. Este cuadro no le permite al auditor hacer un análisis estratégico centrado en el negocio del cliente y en la industria.
- *El soporte objetivo de la información financiera histórica.* Este tipo de información tiene como soporte las pruebas objetivas, siendo el análisis documental hecho en soportes elaborados que reflejan las transacciones ya pasadas.



7.3. Estructura de la Información Financiera Prospectiva

7.3.1. La contabilidad como componente y como factor de consistencia de la información financiera prospectiva.

El sistema de información contable como un componente vital del sistema de comunicación y como subsistema de la empresa, necesita ser captado y entendido con mucha profundidad por el auditor de la información financiera prospectiva, con el objeto de proporcionarle consistencia, la cual se traduce en la fundamentación de la información financiera prospectiva en un cuerpo de principios y presuposiciones que son la base para la presentación de la información financiera en general.

En rigor, la información financiera en general no debe ser entendida en términos absolutos, sino por el contrario, con la aplicación de los fundamentos de la contabilidad que son los denominados principios y normas y criterios contables. Esta visión relativa y contingente del sistema de información contable se encuentra expresada en el informe del auditor, dado el hecho de que éste hará siempre referencia a los principios, normas y criterios contables a la hora de emitir su opinión. Los objetivos de éstos emanan del SFAC No.- 1, cuando hace referencia:

- La información debe ser útil para la toma de decisión, de inversión y de crédito.
- La información debe ser útil para la valoración de los cash flows futuros.
- La información debe proporcionar conocimiento sobre los recursos de la empresa, derechos sobre la misma y cambios en los recursos.

Estos objetivos principalmente están destinados a la comprensión de la información financiera histórica, pero que tienen que ser tomados en cuenta en la información prospectiva, ya que cualquiera de estos objetivos señalados están relacionados con el futuro. La información contable cuando se le aplican modelos causales, da a conocer adecuadamente la evolución provisional de la empresa, siendo por ello indispensable en el proceso de la toma de decisiones. De esta manera se puede



apreciar la relevancia que se debe imponer a la información contable su valor de predicción, para reducir la incertidumbre sobre el futuro.

La incertidumbre es tratada como la diferencia requerida para cumplir una tarea y la información ya poseída por la organización, por lo que la contabilidad estructurada desde esta óptica de relevancia, puede suplir el componente contingente de la incertidumbre, dando cuerpo a un modelo de información en que la previsión de acontecimientos futuros sea una de sus componentes. La consistencia de los de los principios contables desempeña un papel básico, cuando la contabilidad pretende alcanzar valor predictivo.

Con lo expuesto, entendemos y comprendemos la estrecha relación que debe existir entre el valor predictivo y la consistencia de los principios y políticas contables. De hecho todos los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Bolivia: Ente, Bienes Económicos, Moneda de Cuenta, Empresa en marcha, Valuación al Costo, Ejercicio, Devengado, Objetividad, Realización, Prudencia, Uniformidad, Materialidad y Exposición, además de las NIIFs (Normas Internacionales de Información Financiera) se encuentran de igual modo patentes en el desarrollo de la información financiera prospectiva.

7.3.2. La regla de la identidad de principios contables

El tratamiento dado a los hechos y transacciones considerados en los estados financieros previsionales debe ser el mismo que el que se aplica a los hechos y transacciones en los estados financieros históricos. Sin embargo, como los principios contables reflejan una determinada realidad económica, la empresa, muchas veces, los modifica, por lo que dichas alteraciones tienen inevitablemente que constar en los estados financieros.



En efecto, hay preocupación en la preparación de los estados financieros en el sentido de que un principio contable, una vez adoptado, no debe ser modificado en una contabilidad que contenga hechos y transacciones de tipo similar. Esta presunción puede no cumplirse solo cuando la entidad pueda justificar que es preferible el error de un principio alternativo.

De aquí se deduce que cuando el cambio de un principio contable provoca alteraciones en los estados financieros históricos, esta alteración debe quedar reflejada en los estados financieros previsionales.

De aquí podemos presentar una regla de la identidad de principios contables. Excepcionalmente, la adopción de principios y políticas diferentes determinará la consecuente reconciliación de los estados financieros en cuestión, por lo tanto los principios y normas contables confieren consistencia tanto a los estados financieros históricos como previsionales.

La contabilidad concebida como un componente del sistema de comunicación de la empresa es la base de la elaboración de la información financiera prospectiva, más aún la contabilidad como sistema de información sólo puede ser apreciada a la luz de los principios y normas contables que constituyen su marco de referencia. Dicho marco de referencia le permitirá al auditor comprobar si la elaboración de los estados financieros históricos fue efectuada de acuerdo y dentro de los principios y criterios contables.

Al igual que el éxito de un negocio está estrictamente relacionado con su capacidad para generar fondos, el valor de un negocio viene determinado por su valor presente o bien por su valor futuro de sus flujos de fondos y es, exactamente la regla de la identidad de los principios contables la que confiere credibilidad a la actualización de valores futuros.



7.3.3. La contabilidad como instrumento de comunicación.

La contabilidad es entendida como el lenguaje de los negocios, lo expresa Meigs, R.F. y desempeña un papel importante en la comunicación de la información financiera prospectiva. En cualquier sistema de comunicación hay siempre un emisor, un mensaje, un receptor y unos símbolos inherentes. El emisor de la información financiera prospectiva es la organización responsable por la presentación de la información.

El codificador es el contable que transforma el mensaje en símbolos y el canal puede ser formal e informal, escrito o hablado, es la propia información financiera prospectiva basada en informes, mapas y otros documentos. La comunicación es diferente de la información. En efecto, no hay información sin comunicación, razón por la cual, todo el proceso de desarrollo de la información financiera prospectiva, para alcanzar los resultados, precisa ser comunicado y entendido. La información es lógica y mecánica, mientras que la comunicación engloba aspectos relacionados con la percepción, expectativas y acción. La percepción es el conocimiento que el individuo tiene del entorno y es moldeada, ya sea por la familia, la sociedad y la profesión, etc.

Así, el individuo tiende a seleccionar en el mensaje sólo lo que le es necesario. Como lo que no es percibido no puede ser compartido, el emisor del mensaje debe comprender la habilidad del receptor para percibir el mensaje. Otro elemento importante de la comunicación es la expectativa. El receptor procura realizar sus expectativas, oyendo o leyendo lo que espera. Así la información financiera prospectiva necesita ser explicada, usando términos y conceptos que se correspondan con el alcance de la percepción del receptor. Finalmente la comunicación es intencional porque siempre espera una respuesta.



Percepción, expectativa y respuesta, son los elementos fundamentales de una comunicación con éxito. Así el valor de la información es determinante por el contexto de la situación, estando este concepto ligado a la percepción., por ello la información financiera prospectiva no debe ser tratada en forma absoluta; su verdadero valor se encuentra materializado en la utilidad y la relevancia de la información. Los números contenidos en los estados financieros históricos reflejan las ideas de los creadores de este tipo de información.

Como la información financiera prospectiva es presentada en términos de presunción, lo que implica una convicción, en términos hipotéticos lo que implica creencia y en términos especulativos, lo que implica una conjetura. Nunca es presentada en términos conclusivos, que solo corresponde a la información financiera histórica. Los estados financieros prospectivos precisan ser dados a conocer teniendo en cuenta los efectos de la información en el proceso de percepción de los individuos, sabiendo que muchos de ellos no tienen sensibilidad sobre la manera como es preparado este tipo de información. En este contexto la información contable y la información, en general, precisan estar encuadradas dentro de los siguientes aspectos:

- Aspectos técnicos de la teoría de la información, que están relacionados con la eficiente y efectiva trasmisión de la información. Engloban la problemática de la fiabilidad de la trasmisión de los símbolos, los efectos de la perturbación en la recepción, la capacidad del canal, etc.
- Aspectos semánticos que se relaciona con su sentido y significado. En el contexto de la información financiera prospectiva, atendiendo a sus bases, hipótesis y conjeturas, el significado adquiere una función importante. De ahí que su trasmisión tiene que ser efectuada en lenguaje claro, preciso.



- Aspectos de los efectos del mensaje sobre el receptor, tomando en cuenta el grado de instrucción, el entorno, la forma del mensaje, el sistema de trasmisión y el conocimiento de la fuente de información, que son el conjunto de factores que pueden influir sobre la recepción de la información financiera prospectiva.

7.4. LOS ESTANDARES EN LA INFORMACION FINANCIERA PROSPECTIVA

Los contadores y los auditores pueden asumir un conjunto de trabajos relacionados con la información financiera prospectiva, como ser el desarrollo de sistemas previsionales e identificación de los factores en la confección de la información financiera prospectiva. Para lo cual deberá estar percatado los conceptos que nos permitimos presentar:

- Entidad. Considerada como cualquier unidad ya existente o que vaya a ser creada, para lo cual son preparados los estados financieros de acuerdo a los normas, principios contables u otros documentos relacionados con la contabilidad. Vale la pena mencionar que esta información puede ser generada tanto por empresas públicas como privadas.
- Administración. Conjunto de personas que conducen el desarrollo de las operaciones durante el período prospectivo, por lo tanto se trata del nivel más elevado de la organización.
- Responsabilidad. La administración al estructurar y desarrollar la información financiera prospectiva asume determinados presupuestos subyacentes a la misma.
- Presupuestos. Son las condiciones económicas generales, comerciales, operacionales, sectoriales, financieras y otras, que la entidad espera encontrar en el transcurso de su desarrollo. Los presupuestos pueden ser presentados como datos aislados o contenidos en un intervalo de



variación. Los presupuestos pueden ser financieros, económicos, comerciales, macroeconómicos y otros.

- Factores clave. Son los presupuestos básicos de que dependen los resultados futuros de la entidad. Los factores clave representan para este tipo de información los pilares sobre los cuales se desarrollan los estados financieros previsionales. Cualquier alteración de los factores clave implica una gran variabilidad en los componentes de los estados financieros.
- Información financiera prospectiva. Cualquier información de naturaleza financiera sobre el futuro de una empresa o entidad y que puede ser presentada de forma completa o limitada.
- Previsión financiera. Estado financiero prospectivo que presenta la posición financiera, los resultados de las operaciones, los flujos de caja y equivalentes esperados, de acuerdo con los mejores conocimientos y convicción de la entidad responsable por su emisión.
- Proyecciones financieras. Estados financieros prospectivos que presentan las posiciones financieras, los resultados de las operaciones y los flujos de caja y equivalentes esperados, estando subyacentes a ellas el mejor conocimiento y convicción de la entidad responsable por su emisión, que a su vez, asientan en uno o más presupuestos hipotéticos. La proyección financiera tiene el significado de la respuesta a la pregunta “¿Qué sucedería si....?”

Las síntesis previsionales tiene que obedecer a los siguientes aspectos temporales:

- Fecha de referencia. Fecha a la que son referidos los presupuestos a las síntesis previsionales y a partir de la cual las unidades monetarias en que se expresan pueden ser objeto de variaciones. Estas reflejan las alteraciones ocurridas en el valor de la moneda y en los precios relativos, resultado en la mayor parte de los casos del funcionamiento de la ley de la oferta y demanda.



- Horizonte temporal. Es el período o la gestión que cubre la información financiera prospectiva.

La síntesis previsionales pueden ser presentadas de:

- Forma completa. Cuando la presentación es de forma total, englobando todos los diferentes ítems de los estados financieros previsionales.
- Forma limitada. Si se encuentra restringida a uno o más ítems de los estados financieros previsionales.

El examen de la información financiera prospectiva, desde el punto de vista del auditor es un servicio profesional que abarca la evaluación de la preparación de la información financiera prospectiva, el análisis de los presupuestos, la presentación de acuerdo con una guía y la emisión de un informe de examen.

7.5. METODOLOGIA DE PREPARACION, PRESENTACION, EXAMEN Y REVISION DE LA INFORMACION FINANCIERA PROSPECTIVA

7.5.1. Tipología del trabajo del auditor

Los dos trabajos más importantes que pueden serles atribuidos a los auditores se refieren a los siguientes:

- Compilación y preparación de la información financiera prospectiva
- Examen a la información financiera prospectiva

Ambos tipos de trabajo tienen que estar basados en una carta de compromiso y en una carta de representación. La primera se encuentra en la fase preliminar, fase informal, basada en una serie de entrevistas a todos los niveles con el objetivo de reunir todos los elementos que se juzguen suficientes para aceptar el trabajo. Esta



fase comienza con el conocimiento de la empresa , por el conocimiento del sector en que ésta se encuadra y el de la filosofía de todo el proceso presupuestario: Objetivos y destino de la información financiera prospectiva, los modelos de la elaboración de las previsiones, datos financieros históricos, datos macroeconómicos que inciden sobre la economía de la empresa, factores clave del funcionamiento de la empresa, principios y soporte de las hipótesis de base utilizadas en la elaboración y presentación de las cuentas previsionales.

La conclusión de la fase preliminar se concreta mediante la elaboración de una carta del trabajo que encuadra contractualmente los términos exactos del trabajo y sirve de marco a las obligaciones y derechos de cada uno de los contratantes. Esta formalización es esencial para que el desarrollo del trabajo se procese de forma satisfactoria en un preciso cuadro de compromisos. Este plan de compromiso por lo general abarca:

- Introducción general que recuerda el trabajo que ha sido solicitado por el cliente.
- Presentación del contexto general de la empresa.
- Objetivos precisos del trabajo: preparación o examen. Si el objetivo fuera preparación se tiene que detallar:
 - ° Elaboración del modelo previsional
 - ° Horizonte de las previsiones
 - ° Actualización de las previsiones: modalidades y frecuencia
 - ° Modalidades y límites de intervención
 - ° Honorarios

Nos permitimos presentar un modelo de carta sobre el trabajo cuyo objetivo será el examen de las cuentas previsionales:



Señor Gerente General

El en transcurso de la entrevista hemos tenido conocimiento de su intención de confiarnos el trabajo de examen de las cuentas previsionales de su empresa para el período de enero de ... Al 31 de diciembre de ...

Le recordamos que las cuentas previsionales que nos han sido entregados reflejan su previsión sobre resultados y la situación financiera más probable.

Nuestro trabajo consiste en llevar a cabo el examen de las diferentes hipótesis asumidas por su gerencia, así como el de la coherencia interna de las cuentas previsionales, tomando en cuenta las siguientes fases:

- Comparación entre la cuentas previsionales y los resultados históricamente observados, teniendo en cuenta las características propias de la actividad de la empresa.*
- Tomar conocimiento y realizar un examen crítico de las diferentes hipótesis de base, principalmente sobre la evolución del volumen de negocios.*
- Búsqueda de elementos de validación complementarios y apreciación de la pertinencia y de la coherencia de las hipótesis.*
- Examen de los principios y normas contables que se tomaron en cuenta para la elaboración de la información financiera prospectiva y de su coherencia con los procedimientos de rigor en la entidad.*

Para la ejecución de nuestro trabajo, asumieron el compromiso de colocar a nuestra disposición todos los documentos e informaciones que nos sean indispensables.



Nuestros honorarios serán de Bs.....

Al final de nuestro trabajo, le solicitaremos una declaración en la cual nos confirmen todas las hipótesis que consideren como las más probables.

En razón del carácter casual inherente a cualquier previsión, las conclusiones no será una certificación de las cuentas previsionales. Si no hubiere observaciones, nuestro informa referirá que las cuentas previsionales adjuntas a él son coherentes con las hipótesis asumidas por la gerencia y han sido elaboradas de acuerdo con los principios contables y reglas de evaluación tomadas en cuenta para su elaboración de las cuentas anuales.

Agradecimientos.

Para completar las actividades del auditor referente a lo previsional, les presentamos una carta cuyo objetivo es elaborar las cuentas previsionales.

Señor Gerente

En el transcurso de nuestras entrevistas, hemos tenido el conocimiento de confiarnos el trabajo de preparación de cuentas previsionales por tres períodos consecutivos:

- ° Cuentas de resultados*
- ° Plan de financiación*
- ° Balances de fin de gestión*

Estos documentos están elaborados con el objeto de obtener financiamiento para la ampliación de su fábrica.

Les manifestamos que estos documentos previsionales serán elaborados a partir de la hipótesis que nos han presentado y que están relacionados con



una inversión, y la hipótesis corresponde a estimaciones que ustedes juzgan más probables.

Nuestro trabajo se estructura en las siguientes fases:

- *Identificación, ante los principales responsables de las diferentes hipótesis de base.*
- *Elaboración de un modelo previsional correspondiente a las especificaciones de la empresa, tomando en cuenta la siguiente metodología:*
 - *Constatar datos internos y externos necesarios para establecer el esquema explicado del funcionamiento de la empresa.*
 - *Identificar los parámetros clave que ejercen influencia sobre los resultados o sobre la situación financiera de la empresa.*
 - *Elaboración y parametrización del modelo de relación en las variables clave*
 - *Reflexión en los documentos previsionales sobre la diferentes hipótesis base, teniendo en cuenta las normas y principios contables y las reglas de evaluación de la empresa.*

Para que se pueda efectuar el trabajo, asumen el compromiso de colocar a nuestra disposición el conjunto de documentos e informaciones que nos sean indispensables, fundamentalmente la documentación referente a la hipótesis

Nuestros honorarios serán de Bs...

Las conclusiones de nuestro trabajo se limitarán sólo a la preparación de las previsiones, y no contendrán ninguna otra opinión de consejo sobre las cuentas previsionales.

Firma empresa consultora.



7.5.2. Marco de preparación

La información relevante para la elaboración de los estados financieros previsionales puede tener su origen en fuentes endógenas o exógenas a la respectiva entidad. En el proceso de evolución de los estados financieros se tiene que procurar la mejor información con credibilidad suficiente para que sirva de base al desarrollo de las proyecciones. Los planes estratégicos, los presupuestos y planes de acción tienen que ser consistentes con la información utilizada en su elaboración. Así el componente estático del modelo de abordaje impone las siguientes referencias.

- **Referencial ético.** Siendo la ética la economía a largo plazo, los estados financieros prospectivos deben ser preparados de buena fe y con el esfuerzo de juicio adecuado al desarrollo de las previsiones. Ello significa también que en la preparación de la información financiera prospectiva la entidad no debe ser exclusivamente optimista ni excesivamente pesimista. Hoy la importancia de la ética en las organizaciones es un aspecto importante de su desarrollo, en la medida en que “la empresa no es una mera organización económica y técnica, sino esencialmente un grupo social, que como elemento vivo y dinámico, tiene una función social que cumplir”, lo manifiesta MOREIRA J.M. en su libro” *Ética, economía y política*.
- **Referencial contable.** Los estados financieros prospectivos deben reflejar principios contables apropiados, los mismos utilizados en los estados financieros históricos, siendo la base fundamental el principio de uniformidad o consistencia.
- **Referencial normativo.** Los estados financieros prospectivos deben ser elaborados de acuerdo a normas emitidas por organismos profesionales, en Bolivia por el Colegio de Auditores.



- **Referencial informativo de calidad.** El proceso de desarrollo de los estados financieros previsionales debe tener como base la mejor información disponible en el momento, lo que significa que debe ser relevante y presentar como finalidad desarrollar la previsión. Más aún la información tiene que estar relacionado con el binomio costo beneficio, adoptar varios grados de seguridad y un elevado nivel de explicación, incluyendo datos tanto macro como microeconómicos.
- **Referencial de coherencia.** Hace referencia a la coherencia con los planes de la entidad, lo que significa la necesidad de una estrecha relación en términos espaciales y temporales entre toda la información que conste el plan previsional.
- **Referencial de control.** El proceso utilizado en el desarrollo de los estados financieros previsionales debe incluir una comparación regular entre las previsiones y los resultados obtenidos. Siendo identificados los factores clave que son la base de las previsiones., ya que los resultados de la empresa dependen de estos factores críticos que varían de entidad a entidad, de industria a industria y son los cimientos de los estados financieros previsionales y debe ser identificados totalmente en la fase de preparación a efectos de control sistemático posterior.
- **Referencial de evaluación.** La necesidad de contar con el soporte documental adecuado. Estos permiten no sólo la revisión futura por parte de una entidad interna o externa sino también poner a prueba el efecto de los factores clave en que se basan las previsiones.

7.5.3. Marco de presentación

La presentación de la información financiera prospectiva sigue, en trazos generales y con las necesarias adaptaciones, el mismo esquema que el utilizado en la información financiera histórica. Los estados financieros previsionales reflejan una



información económica y financiera futura, los resultados de las operaciones y las mutaciones en la posición financiera. Los estados financieros previsionales pueden ser usados con muchas finalidades. Así, pueden ser usados internamente por la gestión de la empresa a efectos de ser usados internamente por la gestión de la empresa a efectos de planificación, pueden ser usados por potenciales ahorradores en sus decisiones de inversión y usados por entidades gubernamentales para aconsejar y aprobar operaciones de la entidad. De este modo, en el ámbito de la presentación o utilización, los estados financieros previsionales, cuando son utilizados sólo por la empresa y por entidades que con en ella mantengan negocios, son designados como estados financieros previsionales de uso limitado; en cambio, si se utilizan de forma genérica, estamos ante los denominados estados financieros previsionales de uso general. de cualquier manera, los estados financieros previsionales, incluyendo las provisiones que les sirven de base, son responsabilidad de la empresa.

La empresa responsable no puede garantizar el cumplimiento exacto de los resultados previstos, en la medida en que existe un conjunto de variables exógenas que están fuera de la esfera de actuación de la Administración. La presentación de la información financiera prospectiva es efectuada comúnmente con la palabra previsión (u otros autores lo llaman previsión) y, si es presentada de una forma integral, es decir, englobando todos los ítems establecidos en la guía de la información financiera prospectiva, se llama completa, y si está limitada a uno o más ítems se denomina parcial. En su forma completa los estados financieros previsionales pueden tener la siguiente configuración:

- a. Ventas.
- b. Costo de ventas.
- c. Ítems poco frecuentes.
- d. Previsión para impuestos.
- e. Resultados operacionales.



- f. Resultados extraordinarios.
- g. Resultado neto.
- h. Resultado por acción.
- i. Cambios significativos en la empresa.
- j. Una descripción de la entidad responsable sobre el presupuesto financiero, un informe sobre las previsiones, la fecha, el periodo cubierto por el estado financiero prospectivo y una información sobre la imposibilidad de cumplimiento de los resultados previsionales.
- k. Informe sumario de los presupuestos más significativos.
- l. Informe sumario sobre las políticas contables más significativas.

Este formato representa los elementos mínimos que cualquier información financiera prospectiva sobre resultados debe contener.

Los aspectos temporales. La fecha de referencia de la Información financiera prospectiva sirve para situar los presupuestos y comprobar su adecuación. Está, por ello, considerada como uno de sus elementos fundamentales al igual que sucede, por otra parte, en la información financiera histórica. Además, hay que añadir que, al ser publicada, permite a los usuarios situar la información financiera prospectiva y, simultáneamente, les advierte sobre ello cuando su preparación es posterior.

Otro aspecto temporal importante se refiere al periodo cubierto por la información financiera prospectiva. Éste debe incluir como mínimo un año completo de operaciones. Sin embargo, este horizonte temporal no es compatible con industrias de ciclo de operaciones largo. En efecto, esas industrias tienen características propias y, por ello, en este caso la información financiera prospectiva de corto plazo no tiene significado ni aplicabilidad. Otra situación de no aplicabilidad se relaciona con la necesidad de proyectar los resultados en largo plazo para evaluar las consecuencias de una inversión.



Los presupuestos y la presentación de valores. La revisión de los modelos previsionales y sus presupuestos inherentes es la principal tarea de contables y auditores. Así, la presentación de la información financiera prospectiva implica un ejercicio de juicio por parte de la entidad responsable por las cuentas previsionales en relación con unos presupuestos que deben ser reconocidos, evaluados y divulgados. La divulgación de los presupuestos es fundamental para que las proyecciones no sean y ilusorias hay, según Jensen, tres pasos fundamentales que auditor debe seguir, cuando se ve incumbido de la tarea de detectar y rever los presupuestos de base. El primero consiste en sondear a las personas o analizar el proceso que genera los informes. El objetivo está en dilucidar cuáles son los presupuestos que ellos explícitamente han reconocido y evaluado. Añádase también que se hace necesario investigar los presupuestos implícitos. ¿Los presupuestos, así como sus implicaciones, han sido discutidos? El segundo paso consiste en la búsqueda de nuevos presupuestos y el tercero en su evaluación. Si han sido utilizados medios informáticos en su elaboración, también se hará necesaria su evaluación, debiendo el auditor de la información financiera prospectiva “examinar el proceso de planificación de sistemas de información y evaluar si razonablemente se cumplen los objetivos por el mismo.

El análisis de los presupuestos y su repercusión sobre la fiabilidad de la información financiera prospectiva se corresponde con una búsqueda de la verdad como objetivo síntesis de la auditoría financiera tradicional, pudiendo, el auditor, recurrir a tres metodologías de análisis, cuyo objetivo se materializa en la investigación sistemática y evaluación de las implicaciones de los presupuestos en las previsiones, planos y decisiones. Así tenemos:

La técnica de los peritos. Utiliza recursos humanos internos y consultores externos que, al tener una visión particular de la organización, confieren un análisis crítico a la evaluación de los presupuestos.



Investigación dialéctica. Estructurada en la filosofía de Hegel, propone un desarrollo del análisis y evaluación de los presupuestos, tomando como base dos visiones diametralmente opuestas. Se fundamenta en la filosofía hegeliana de tesis y contra tesis en el proceso de desarrollo del conocimiento. Esta técnica puede ser utilizada con dos personas o con un grupo de personas que estén lo suficientemente informadas para poder debatir los problemas en cuestión.

El abogado del diablo. Es también una técnica utilizada en la detección y análisis de los presupuestos subyacentes a las previsiones. Mientras que, en la investigación dialéctica, se propone un contraplano, la metodología del abogado del diablo no induce necesariamente a una visión diametralmente opuesta y, por ello, materializada en contraplano.

Estas tres metodologías de análisis de los presupuestos inherentes a la información financiera prospectiva constituyen valiosos cálculos auxiliares en el contexto de la toma de decisiones en ambiente de incertidumbre. En efecto, las reglas emanadas de las organizaciones internacionales (AICPA, FASB) son genéricas y vagas, de ahí que los auditores, en el análisis del cuadro de su presentación, recurran a los tres métodos descritos.

Por ello, la publicación de los presupuestos más significativos es esencial para los usuarios de la información previsional, porque los ayudan a comprender su presentación y posibilitan una correcta apreciación de las previsiones. De acuerdo con la guía, los presupuestos que se publiquen deben ser los siguientes:

Los presupuestos más sensibles. Son aquéllos cuya variabilidad afecta materialmente a los resultados prospectivos. En efecto, no todos los presupuestos materialmente relevantes tienen características de idéntica sensibilidad. De ahí que el impacto, en el estado prospectivo, sea igual. En efecto, podemos estar ante



presupuestos con una alta probabilidad de variabilidad y de que afecten en gran escala a los resultados prospectivos o ante presupuestos cuya pequeña variación produzca grandes impactos.

Los presupuestos acerca de las condiciones anticipadas. Éstas son significativamente diferentes de las condiciones normales, debiendo, por ello, ser publicadas, si no prevalecen las condiciones normales.

Los presupuestos hipotéticos subyacentes a las proyecciones. Si estos presupuestos son improbables, la publicación de la información financiera prospectiva debe hacer referencia a tal hecho.

La presentación de la información financiera prospectiva puede ser efectuada, o no, por los intervalos. Sin embargo, la introducción que precede al informe sumario de los presupuestos materialmente relevantes, como veremos más adelante, debe, en términos generales, enfocar los siguientes aspectos:

Los presupuestos publicados no representan todo el universo de los presupuestos utilizados en la preparación de la información financiera prospectiva.

Están basados en la opinión de la Administración de la empresa en la fecha de preparación de la información financiera prospectiva.

Contener información referente a la relatividad de los resultados presentados, realizando la posibilidad de que no se alcancen los resultados esperados bien en términos absolutos. Y, como las circunstancias cambian, también lo hacen con ellas la información financiera prospectiva.

En todas las situaciones relacionadas con la información financiera prospectiva (previsiones y proyecciones), la presentación de las importancias pueden ser hechas



bien en términos absolutos bien en términos de intervalo. En cualquiera de los casos, la información financiera prospectiva reposa siempre en un mayor conocimiento y convicción de la Administración de que los presupuestos subyacentes son materialmente relevantes.

Materialidad. Es un concepto oriundo de la información financiera histórica, pero que, con las debidas adaptaciones, puede también ser aplicado en la información financiera prospectiva. El concepto de materialidad en esta última no puede ser tan preciso como cuando es utilizado en la información financiera histórica, debido al hecho de que aquella se relaciona con acontecimientos que todavía no han ocurrido. La materialidad se centra, sobre todo, en la percepción del auditor sobre los aspectos cuantitativos y cualitativos de la información. La materialidad de las previsiones, los desvíos en relación con las tendencias, la sensibilidad a las variaciones de los parámetros, son esencialmente factores de naturaleza cuantitativa, mientras que la actitud de la entidad responsable representa un factor cualitativo. El concepto de materialidad es relevante en la información financiera prospectiva y está relacionado con la variación que el auditor puede aceptar sin modificar su opinión sobre los estados financieros prospectivos.

Principios y políticas contables. En la presentación de la información financiera prospectiva, como hemos visto, la contabilidad desempeña una función estructurante. Los principios contables generalmente aceptados son un conjunto de normas emitidas por los organismos profesionales que derivan de la práctica frecuente y que, por lo tanto, es más recomendable. A su vez, las políticas contables son las prácticas contables seleccionadas y aplicadas de forma consistente en una empresa. Así, cuando en la presentación de la información financiera prospectiva hay alteraciones en los principios contables fundamentales y cambios en las políticas contables, esta situación debe ser mencionada en su publicación. La presentación es efectuada partiendo de un presupuesto de



continuidad, por lo que la situación de un principio contable por otro, por ejemplo, para reflejar la inestabilidad monetaria, materializa su operatividad en criterios o prácticas contables que desarrollan soluciones diferentes para un determinado periodo. Así, “los cambios en las prácticas contables seleccionadas por una empresa, que configuran su política contable suelen ser la base de la existencia de cambios contables, pues los casos de variación de principios contables fundamentales son comparativamente mucho más reducidos” De esta manera lo manifiesta Gabas Trigo (autor – contador español)

Divulgaciones al final y más allá del periodo de previsión. Generalmente, el grado de incertidumbre es mayor cuanto más largo es el periodo de la previsión. Las previsiones de corto plazo no son compatibles con industrias plurianuales, cuyas actividades se desarrollan a lo largo de diferentes años y en situaciones en que los resultados de largo plazo son necesarios para evaluar las consecuencias de las inversiones. Así, puede no ser práctico presentar información financiera prospectiva por periodos muy extensos. En estas circunstancias la presentación debe incluir liquidación al final del periodo de previsión. Dicha liquidación debe ser referida en nota a la información financiera prospectiva.

Otras veces, los efectos potenciales cubren periodos que van más allá de la previsión. En este caso deben ser divulgados los planes, los acontecimientos o las circunstancias siguientes:

- Planes para la futura expansión de la producción e introducción de nuevos productos.
- Previsión de ventas de activos, cancelación de patentes o contratos.
- Provisión de impuestos que tengan un efecto adverso sobre los inversores.
- Provisión de aumento de la deuda principal y plan de refinanciación, etc.



No es posible, sin embargo, hacer un listado y anticipar todas las circunstancias que pueden ocurrir después del periodo de previsión. A pesar de ello, estas divulgaciones tienen subyacentes planes de gerencia y un conocimiento específico de los acontecimientos y circunstancias que presumiblemente tendrán un efecto materialmente relevante en los resultados, pero ya después del periodo de previsión.

Veamos ahora las diferentes introducciones que pueden ser hechas para presentación de la información financiera prospectiva.

Cuando ésta no incluye intervalo de variación de las importancias en ella inseridas, puede adoptar la siguiente configuración.

Los estados financieros prospectivos presentan, teniendo subyacente el mejor conocimiento y convicción de la Administración, el resultado de las operaciones y el *cash – flow* proyectado para el periodo de la previsión. De acuerdo con ello, la previsión refleja el juicio de opinión de la Administración en la fecha de este estado financiero prospectivo, teniendo en cuenta las condiciones esperadas y su curso normal de desarrollo. Los presupuestos divulgados son aquéllos que la Administración cree que son materialmente relevantes para la previsión. Existen, frecuentemente, diferencias entre las previsiones y los resultados reales, atendiendo a que los acontecimientos y las circunstancias no se desarrollen como era de esperar, y estas diferencias pueden ser materiales relevantes.

La instrucción que precede a la síntesis de los presupuestos materiales relevantes puede tener la siguiente configuración en su presentación, cuando el nivel de ventas corresponde al máximo de capacidad productiva.



Los estados financieros prospectivos basados en el volumen de ventas y en la máxima capacidad productiva presentan, teniendo como base el mejor conocimiento y convicción de la Administración, la siguiente situación financiera esperada, los resultados de las operaciones y los *cash – flows* para el periodo proyectado, si se alcanza el volumen de ventas.

De acuerdo con ello, esta proyección no puede ser útil para otros fines. Los presupuestos divulgados son los que la Administración cree que son materialmente relevantes para la proyección. La Administración considera altamente improbable que el volumen de ventas sea alcanzado durante el periodo de proyección. Además se añade que, incluso alcanzándose el volumen de ventas proyectado, aparecerán frecuentemente diferencias entre lo proyectado y lo realizado, teniendo en cuenta que los acontecimientos y las circunstancias raramente ocurren como es de esperar, y estas diferencias pueden ser relevantes.

Si la presentación se hace por intervalos la formulación matemática puede verse en Suárez Suárez, A., (1991), La moderna auditoría. Madrid. McGraw-Hill, Interamericana de España, S. A.. Su configuración puede ser la siguiente:

Las previsiones financieras presentan, teniendo como base el mejor conocimiento y convicción de la Administración la situación financiera de la empresa, los resultados de las operaciones y los *cash-flows* para el periodo de la previsión hasta una ocupación del 75 al 95% de la capacidad disponible. De acuerdo con ello, la previsión refleja el juicio de opinión de la Administración en la fecha de esta previsión, y si las condiciones esperadas y su curso normal de desarrollo se sitúan en la tasa de ocupación esperada. Los presupuestos divulgados son aquellos que la Administración cree que son materialmente relevantes para la previsión. La Administración razonablemente espera, teniendo subyacente el mejor conocimiento y convicción que la tasa de



ocupación actual alcanzada esté dentro del intervalo considerado. Sin embargo, no garantiza que esto vaya a suceder. Añade que, incluso cuando la ocupación se sitúe en el intervalo considerado, hay frecuentemente diferencias entre la previsión y la realización porque los acontecimientos y las circunstancias frecuentemente no se desarrollan como se desea y estas diferencias pueden materialmente ser relevantes, y el resultado puede caer fuera del intervalo presentado en la previsión.

7.5.4. Los objetivos del examen.

La auditoría de los estados financieros previsionales es semejante a la auditoría de los estados financieros históricos. En efecto, ambas asientan en la reunión de evidencias. Sin embargo, la auditoría de la información financiera prospectiva no se basa en el examen de las transacciones, sino que pretende tan sólo alcanzar los siguientes objetivos generales:

- Evaluación de la preparación de la información financiera prospectiva.
- Evaluación de los soportes subyacentes a los presupuestos.
- Evaluación de la presentación de los estados financieros previsionales, teniendo en cuenta las normas internacionales de auditoría.
- Emisión de un informe del examen.

Para los objetivos enumerados, el auditor de la información financiera prospectiva desarrolla una investigación crítica sobre las evidencias acumuladas interpretándolas desde una perspectiva de neutralidad. En ese desarrollo, el auditor precisa mantener una estrecha cooperación con el cliente, teniendo en cuenta que el análisis del contexto en que se desarrolla la auditoría es prioritario. El análisis cualitativo, como sabemos, se sobrepone al cuantitativo, de ahí que sea necesario reforzar el diálogo entre la administración y el



auditor y de que éste domine el campo de aplicación de las nociones psicológicas a la auditoría. Lo manifiesta Kreikebaum, H, "Bases psicológicas para la auditoría",- España. En efecto, la auditoría de la información financiera prospectiva para alcanzar los objetivos pretendidos requiere una colaboración más estrecha con el cliente que la que requiere la información financiera histórica. De ahí que el análisis de comportamiento de la Administración y de los diferentes colaboradores sea indispensables para combatir resistencias tanto de índole profesional como de índole psicológica. Así, en esta auditoría, es deseable la constitución de una relación emocional que posibilite el desarrollo normal de este tipo de trabajo.

Para alcanzar los objetivos propuestos inicialmente, el auditor desarrollará una estrategia de auditoría acorde con el cariz del compromiso asumido. En el desarrollo de esta estrategia el nivel de conocimiento exigido es diferente del que se considera necesario en la ejecución de una auditoría tradicional, requiriendo un adecuado conocimiento de todos los parámetros que puedan tener una significativa materialidad en los estados financieros prospectivos.

Existe, sin embargo, un conjunto de factores que hay que considerar a la hora de delinear este tipo de auditoría que son idénticos a los utilizados en la auditoría financiera tradicional. La planificación del examen obedece a los siguientes factores:

- Principios contables utilizados y tipo de presentación.
- Nivel de riesgo considerado admisible relacionado con las previsiones financieras.
- Juicios preliminares sobre el nivel de materialidad.
- Análisis de los ítems dentro de los estados financieros que potencialmente requieran revisión o ajuste.



- Condiciones quieran extensión o modificación de los procedimientos de examen.
- Conocimiento del negocio y de la industria.
- Experiencia de la Administración en la preparación de los estados financieros prospectivos.
- Extensión del periodo cubierto por los estados financieros previsionales.
- Proceso llevado a cabo por lo la entidad responsable para desarrollar los estados financieros previsionales.

Consecuentemente, el objetivo del análisis de la información financiera prospectiva es acumular evidencias suficientes con el fin de limitar el riesgo de la auditoría a un nivel que, a juicio profesional del auditor, sea el apropiado con el nivel de seguridad que el examen debe contener. Este acumular de evidencias es proporcional a la confianza que el control interno le merece, después de efectuados los test de cumplimiento.

En efecto, los trabajos desarrollados por el auditor en la evaluación de la preparación de los estados financieros previsionales elaborados por la Administración son equivalentes a los que el auditor confiere al sistema de control interno en el procesamiento de una auditoría sobre los estados financieros históricos. De hecho, “cuanto mayor sea el control sobre el desarrollo de los estados financieros previsionales mejor será el trabajo a desarrollar por el auditor para obtener las evidencias necesarias”.

Como remate y con la finalidad de alcanzar los objetivos generales estabilizados en el análisis de la información financiera prospectiva, el trabajo del auditor deberá enfocar , en términos generales, las siguientes áreas:



- La eficiencia y el costo de los recursos necesarios para operar.

En este ítem el análisis del auditor incidirá sobre la incorporación de todos los inputs necesarios para obtener los ingresos previsionales.

- Analizar las condiciones de mercado en que la empresa opera.
- Analizar los factores específicos de la industria y del factor en que la empresa opera, condiciones de competencia, sensibilidad frente a las condiciones económicas, políticas contables, reglamentación especial del sector y tecnología.
- Niveles de eficiencia de la empresa en el pasado y de las entidades en competencia con ella, incluyendo las tendencias de rendimientos y costes, rotación de inmovilizados, utilizaciones de la capacidad productiva y políticas de gestión.

El análisis agregado a través de los indicadores más significativos como pueden ser; los indicadores de liquidez, solvencia, endeudamiento, estructura financiera, rotación de inversiones, etc., desempeña un papel importante en el análisis de la información financiera prospectiva.

Si el auditor dispone de indicadores de gestión para el sector a través de técnicas de estadísticas descriptivas como medias, medianas, modas, desvíos patrón y otras medidas estadísticas, comprenderá mejor la posición que la empresa detenta en el sector.

Después de obtener las evidencias necesarias y de desarrollar los procedimientos adecuados, el auditor deberá tener una razonable seguridad de que:

- La presentación refleja los presupuestos identificados.



- Las técnicas cuantitativas utilizadas para la transformación de los presupuestos en información prospectiva están matemáticamente correctas.
- Los presupuestos son enteramente consistentes.
- Los principios contables usados en el desarrollo de la información financiera prospectiva son consistentes con los utilizados en los estados financieros históricos más recientes .

El auditor de la información financiera prospectiva, al igual que el auditor de la información financiera histórica, cumple un conjunto de proposiciones que le permiten obtener evidencia de que la preparación de la información financiera prospectiva refleja correctamente los presupuestos identificados.

Sin embargo, debido a la complejidad de a elaboración de las estrategias y de los presupuestos, no es posible establecer un régimen rígido de pruebas a obtener en el examen de la información financiera prospectiva. De hecho, como no existe un cuadro de referencia tan consistente como en la información financiera histórica, la opinión del auditor desempeña un papel importante.

Para poder, formular un juicio razonable sobre la información financiera prospectiva, el auditor tiene que analizar no sólo el sistema de organización de la entidad y las fuentes informativas en que se apoyan los presupuestos, sino también todos los elementos integrantes del proceso de construcción de la información financiera prospectiva. En efecto, planeada la auditoría en las vertientes de riesgo, materialidad y evidencia, el auditor, a semejanza de lo que ocurre en el desarrollo de la auditoría de la información financiera histórica, lleva a cabo un conjunto de procedimientos para obtener las evidencias necesarias indispensables en que fundamenta su informe de opinión.



Para que el auditor tenga una razonable seguridad en relación con los objetivos inherentes a la información financiera prospectiva, antes indicados, utiliza los procedimientos de auditoría, definidos como actuaciones planeadas con el objetivo de conseguir las pruebas sustantivas diseñadas en la fase de planificación y materializadas en la ejecución del proceso de auditoría .

Los procedimientos preconizados por la AICPA. Tienen un carácter general, pudiendo ser divididos en tres categorías:

- Procedimientos para determinar el alcance de la auditoría.
- Procedimientos para evaluar los presupuestos.
- Procedimientos para evaluar la preparación y presentación de la información financiera prospectiva.

La AICPA prefirió hacer un listado de los diferentes procedimientos según las categorías enunciadas, situación que no consideramos la más correcta, porque;

El análisis de la información financiera prospectiva es sistémico, por lo que debe perspectiva es sistémico, por lo que debe tener una perspectiva el conjunto en detrimento de las partes.

El análisis desagregativo propuesto provoca la repetición sistemática de muchos procedimientos. El juicio de opinión de la información financiera prospectiva es global y no fragmentado.

Mezcla los procedimientos pasibles de ser encuadrados en el componente estático, o componente de encuadramiento, con los procedimientos correspondientes al proceso de auditoría.



No valora los procedimientos en función de un modelo de abordaje.

En este contexto, los procedimientos propuestos por la AICPA van a estar basados en el modelo de abordaje propuesto, desdoblándolos en:

- Procedimientos integrantes del componente estático.
- Procedimientos integrantes del componente dinámico.

Los procedimientos que incluimos en el componente estático son los siguientes:

Procedimientos de encuadramiento. Son los procedimientos que se basan en el análisis de la entidad individualmente considerada, en los componentes de aplicación de los principios establecidos, guía de la información financiera prospectiva, reglamentación legal y profesional, entre los que se incluye, también, la ética. Las entrevistas con los recursos humanos de la entidad y otro personal con conocimiento de la industria, las consultas a la guía de la AICPA, las publicaciones industriales, libros y periódico, le permiten hacer el encuadramiento normativo, legal y ético de la entidad.

Procedimientos de estáticos comparada. Son procedimientos que nos permiten situar a la empresa en el sector, mediante comparaciones de cariz financiero, técnico comercial, etc. El análisis de la situación financiera de la entidad comparando indicadores económico-financiero, así como también el análisis de tendencias de ingresos y gastos, la rotación de los activos, las políticas de gestión, la utilización de las capacidades productivas, la utilización en términos de eficiencia y eficacia de los *inputs* productivos, etc., nos permite situar posicionalmente a la empresa. El análisis de los procesos presupuestarios de años permite poner a prueba su razonabilidad. Todos estos procesos tratan, en definitiva, de conocer el negocio de la entidad a auditar.



Los procedimientos integrantes del componente estático, bien revistan la forma de procedimientos de encuadramiento, bien sean procedimiento de estática comparada, son comunes tanto a la preparación como al examen de la información financiera prospectiva. Estos elementos permiten hacer la recogida de los llamados datos de base que pueden ser permanentes y permiten también llevar a cabo el análisis comparativo de la realizaciones del periodo precedente y de los referentes a la actividad del periodo en estudio.

Los datos permanentes, como es lógico, forman parte del *dossier* permanente del auditor, pudiendo ser elementos endógenos y exógenos. Los elementos de carácter interno, que han de ser objeto de procedimientos de encuadramiento y de estadística comparada, son los siguientes: análisis de los instrumentos de gestión de la empresa, cadena de responsabilidades y medidas de las *performances* de la empresa, análisis históricos de las previsiones, descripción histórica de los factores de producción de la empresa, observación de las constricciones internas relacionadas con las capacidades productivas y flexibilidad de producción, observación de los puntos débiles y de los puntos fuertes de la organización en las vertientes financiera, comercial, tecnológica, productiva, etc.

Los elementos de carácter exógeno se refieren a las informaciones macroeconómicas, estadísticas, bancos de datos y otras informaciones oriundas de revistas profesionales que puedan proporcionar informaciones sobre el sector económico. Las constricciones externas se refieren al conjunto de todos los dispositivos reglaméntales, condiciones financieras, de mercado, de trabajo y aprovisionamiento que encuadran la unidad económica objeto de análisis,



El análisis de la situación y actividad actual de la empresa le permitirá al auditor conocer la posición del negocio cuando éste comience su intervención. En este momento el auditor realiza investigaciones para informarse sobre la cartera de pedidos, inversiones negociadas, contratos importantes en negocios, operaciones de financiación contractualizada, etc.

Los procedimientos integrantes en el componente dinámico se refieren al análisis del entorno, a las técnicas utilizadas en la construcción de la información financiera prospectiva, sistema de información y ejecución. Estos procedimientos son transversales, es decir, abarcan a las tres categorías de procedimientos referidos por la AICPA:

Procedimientos referentes al contexto. Su objetivo es situar a la empresa en su entorno e interno. Los procedimientos relacionados con el análisis interno tratan de determinar las fuerzas y las debilidades de la organización, mientras que los procedimientos relacionados con el análisis externo versan sobre las variables estratégicas externas materializadas en las amenazas y oportunidades de la organización.

7.5.5. Procedimientos de evaluaciones de las técnicas y de los presupuestos.

Versan sobre la identificación de los modelos cualitativos, cuantitativos, presupuestarios y financieros y de análisis de sensibilidad, utilizados en el proceso de construcción de la información financiera prospectiva. Aquí, el componente de cálculo es menos importante, interesado, sobre todo, analizar la adecuación de los modelos a la empresa, al sector de los modelos a la empresa, al sector, a la coyuntura y al ciclo de desarrollo de la economía. El análisis de sensibilidad es el procedimiento de elección aplicado a la información financiera prospectiva que permite medir la sensibilidad es el



procedimiento de elección aplicado a la información financiera prospectiva que permite medir la sensibilidad de los resultados y analizar el impacto de los factores particulares en los diversos presupuestos. Éstos, a su vez, requieren un tratamiento especial. En efecto, un informe sumario de los presupuestos más significativos debe ser convenientemente divulgado y descrito en la presentación de la información financiera prospectiva. El objetivo fundamental es la identificación de los factores clave de que los resultados financieros de la entidad preceden depender.

Procedimientos de evaluación de los soportes informativos. El objetivo es adquirir convicción de que la información financiera prospectiva está adecuadamente soportada y que en su proceso de preparación los factores claves han sido convenientemente identificados, son consistentes y han sido aprobados por la entidad responsable. Todos los procedimientos antes enunciados hacen posible la obtención de evidencias. Estos, si la misión se restringe a la compilación y preparación de la información financiera prospectiva, deben abarcar los cuatro puntos clave en la construcción de las previsiones.

Recogida de la información necesaria para la información de la hipótesis.

Construcción y actualización del modelo previsional.

Sistema de información y medida de los desvíos entre las realizaciones y las previsiones.

7.5.6. Presentación de la información financiera prospectiva.

En la mayor parte de los casos las hipótesis necesarias a la preparación de las previsiones están poco documentadas y fijadas de una manera muy empírica, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas. Éstas, por lo general, aplican métodos inductivos ⁽¹⁴⁰⁾ que reproducen en el futuro el pasado.



Uno de los aspectos más delicados en la preparación es la realización de la ligazón entre los datos macroeconómicos (tendencias nacionales del mercado, estudios coyunturales sobre el sector de actividades, etc.) y los datos macroeconómicos locales o regionales en que actúa la empresa. Éstos, sin embargo, a pesar de ser bien conocidos por la empresa, deben ser convenientemente interpretados y relacionados con los datos macroeconómicos.

La construcción y actualización de un modelo previsional presupone una evaluación y medida de todas las consecuencias de las hipótesis subyacentes en los resultados y en la situación financiera

La empresa. Este modelo puede ser más o menos complejo según sean las técnicas matemáticas utilizadas. Deberá estar apoyado en las variables consideradas y en su relacionamiento, cualquiera que sea su complejidad de cálculo. La validación de las relaciones entre las variables es uno de los aspectos fundamentales, ya que permite una mejor adaptación al entorno inestable a través de la aplicación de la técnica de análisis de sensibilidad.

El sistema de información y medida de los desvíos entre las previsiones y las realizaciones debe hacer posible, bien sea desde un punto de vista formal o bien desde el punto de vista de los contenidos, que la información sea comparable. Esta condición es indispensable no sólo para actualizar las previsiones, sino también para perfeccionar el sistema presupuestario.

La presentación de la información previsional debe obedecer al referencial emitido por la Corporación profesional, debiendo el auditor asegurarse no sólo sobre el uso que le vaya hacer dedo, sino también si la presentación es hecha por variantes o si hay modificaciones de presentación por cambio de criterios o método contable.



Todos los procedimientos antes descritos conducen a la obtención de evidencias que comprenden el conjunto de piezas informativas e impresiones que han ido siendo gradualmente sacadas en el transcurso de la auditoría, y que, cuando vistas en el conjunto, ayudan a formar opinión acerca de la preparación y prestación de la información financiera prospectiva. El auditor, en este tipo especial de información financiera, se concentra, específicamente, en la importancia y necesidad de reunir pruebas acerca de la elaboración de los presupuestos sobre los cuales, lógicamente, asienta la información financiera prospectiva. La auditoría considera como una aplicación práctica de la lógica, en lo que se refiere a la situación financiera en estudio, obtienen evidencias acerca de la identificación y documentación de las hipótesis, poniendo a prueba la coherencia entre los grandes objetivos de la empresa, las hipótesis o presupuestos y la información presentada.

En el desarrollo de la misión del examen de la información financiera prospectiva y, teniendo por base el conjunto de información obtenido en la fase preliminar, el auditor debe identificar:

- Las zonas de riesgo.
- Los factores clave, variables clave e hipótesis.
- El nivel de confianza que es posible atribuible al proceso de construcción de las previsiones.

Si la documentación recogida evidencia debilidades importantes en el proceso de desarrollo del sistema previsional, el auditor modificará su programa de trabajo, en el sentido de poner a prueba las áreas de mayor riesgo potencial, sobre todo, prestando gran atención a la evaluación de las hipótesis. A pesar de que las debilidades sean discutidas con la Administración, su programa de trabajo incluirá:



- Examen de los procedimientos inherentes a la preparación del sistema previsional.
- Verificación y evaluación de las hipótesis subyacentes a la construcción.
- Examen de la preparación y presentación de las cuentas previsionales.

En este sentido, referencial de calidad informativa inherente al cuadro de preparación le coloca al auditor las siguientes cuestiones:

Medida. Las provisiones deben estar apoyadas en elementos determinados y cuantificables, ya que sólo ello permitirá el análisis de desvíos.

Exhaustividad. El sistema previsional debe ser concebido con base en todas las hipótesis posibles y todas las variables clave deberán ser parte integrante de los presupuestos.

Coherencia. Todos los parámetros modelo previsional deben ser coherentes entre ellos y con los objetivos generales de la empresa.

Exactitud. La agregación esta correctamente efectuada y todos los errores, materialmente relevantes, deben poder ser detectados y corregidos.

Prudencia. Todos los acontecimientos desfavorables y no cuantificables deben ser objeto de un examen riguroso.

Competencia. Los instrumentos previsionales son utilizados por personas competentes y con formación adecuada.

Documentación. Los documentos más importantes del proceso previsional deben estar formalizados.

Supervisión. Los parámetros y la hipótesis que sirven de soporte a la construcción de la información financiera prospectiva deben ser revistos por entidad independiente y aprobados por la administración.



Los objetivos de los test de cumplimiento tratan de hacer el diagnóstico de calidad de los instrumentos de gestión previsional y de acompañamiento de los resultados, simultáneamente, tratan de llevar a cabo el diagnóstico del proceso de planificación y de la coherencia entre el sistema de planificación y la toma de decisiones. El auditor procura evidencias de que: los documentos previsionales existen, de que están bien elaborados, de que no son redundantes y de que han sido correctamente establecidos, tanto desde una perspectiva cronológica, como legal o matemática. Se trata, en el fondo, de efectuar y desarrollar todo un conjunto de procedimientos sobre las bases en que asientan los estados financieros prospectivos, es decir, sobre ; los documentos de presentación de los planes y de los presupuestos, los documentos de trabajo preparatorios, las directivas destinadas a los responsables por la preparación de los documentos, las actas de las reuniones de discusión de los objetivos, el *tableau de board* a los documentos de síntesis contable.

Los test sustantivos, designado en auditoría previsional por *audit de fond*, posibilitan un juicio sobre los números que figuran en las cuentas previsionales. El objetivo es la búsqueda de la coherencia entre los diferentes elementos que constituyen la información financiera prospectiva. Es, también, la búsqueda de correlación entre las magnitudes correspondientes subyacentes a una determinada perspectiva económica. La coherencia, objetivo de estos test, puede ser apreciada en los siguientes niveles .

Coherencia de las hipótesis con las tendencias históricas. De manera general, la información financiera prospectiva debe reflejar las tendencias históricas de la empresa, excepto cuando las modificaciones importantes impiden que la tendencias históricas sean utilizadas.



Coherencia de las hipótesis con la estrategia de la empresa. La adaptación en la empresa, en óptica de medida a largo plazo, implica modificaciones no sólo del nivel de actividad, sino también modificaciones de su estructura, situación que es necesario tener en cuenta la formulación de las hipótesis.

Coherencia de la hipótesis entre sí. La ligazón entre la hipótesis debe ser respetada. Sin embargo, en caso de cambio de estructura, esta coherencia se muestra particularmente difícil.

Coherencia de las hipótesis con las construcciones. Las hipótesis deben ser compatibles con la estructura y capacidad productiva de la empresa.

Además de los test sustantivos inherentes a la coherencia de las hipótesis, el auditor conformará la reconstrucción de los cálculos practicada, sistemáticamente, sobre los documentos de síntesis, conformará las correlaciones separando los efectos de volumen de los efectos de precio, procederá a la simulación de los valores tratando de encontrar una mejor comprensión de los riesgos en que incurre la empresa si no alcanza sus objetivos.

En relación con el examen de la preparación de las cuentas previsionales, el objetivo es llegar a la convicción de que:

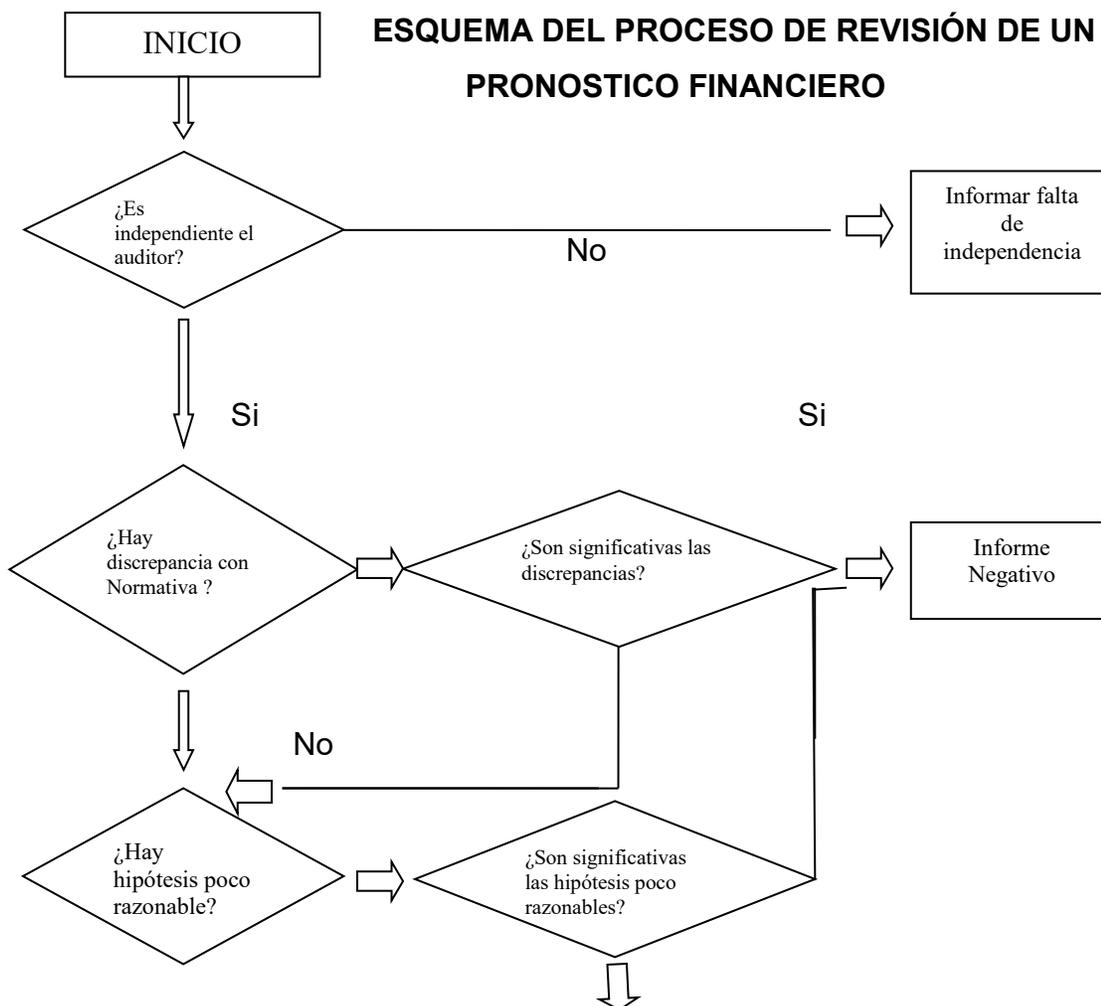
Las hipótesis que fueron definidas y validas previamente han sido efectivamente utilizadas en la preparación de las previsiones.

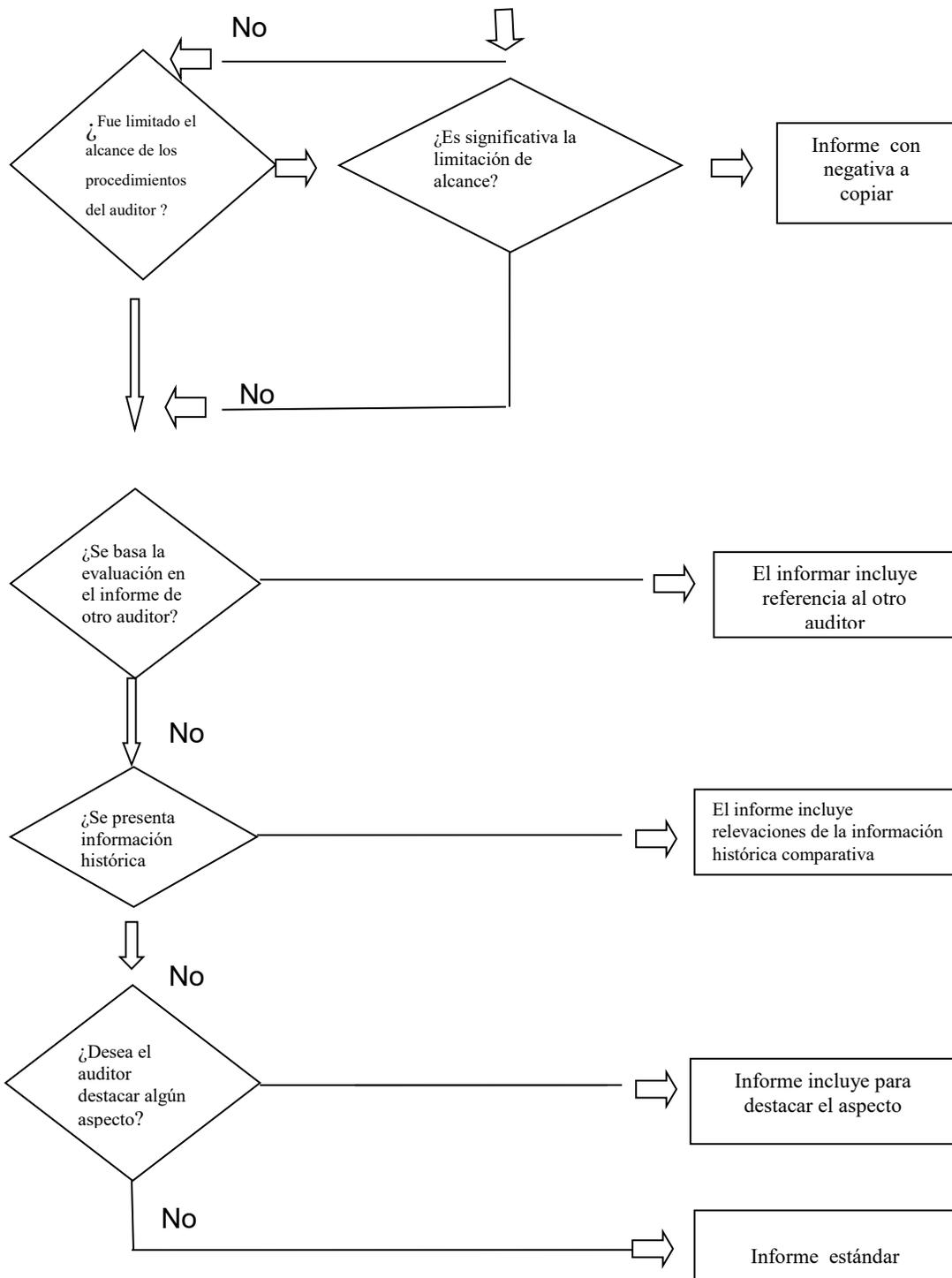
Todas las informaciones de base han sido correctamente tratadas y consolidadas a través de modelos matemáticos y técnicas coherentes y fiables.



En relación con la presentación de la información financiera hay que *añadir* que debe ser examinado su uso, su presentación general o parcial y su eventual cambio de criterios contables. Tanto los test de cumplimiento como los de conformación que se diseñan como resultado de evaluación de la calidad de construcción del edificio presupuestario y de las coherencias, cálculo, simulaciones, etc., están incluidos en un programa de auditoría que reflejan los juicios emitidos por el auditor.

Instituto Mexicano de contadores Públicos, (1994), Normas y procedimientos de auditoría. México. Boletín n°5030, p. 21





Cuadro del examen a la información financiera prospectiva.



Habiendo ya analizado la preparación de los estados financieros previsionales, las previsiones y los soportes en que se apoyan, se encuentra ya el auditor en condiciones de emitir ya el informe que le es solicitado.

El informe del examen de los estados financieros prospectivos debe revelar:

- a) Título.
- b) Destinatario.
- c) Identificación de la información financiera.
- d) Referencia a las normas internacionales o nacionales que se usaron para preparar la información.
- e) Aclaración sobre la responsabilidad de la administración en la preparación de la información (incluyendo los supuestos utilizados).
- f) Indicar el propósito de la misma.
- g) Posibles errores que hayan podido generarse.
- h) Opinión sobre la razonabilidad, adecuada preparación sobre los supuestos y un marco conceptual de acuerdo con informes financieros relevantes.
- i) Salvedad concreta sobre las posibilidades o no de que sucedan con certeza los eventos o estimativos supuestos.
- j) Fecha.
- k) Dirección del auditor.

Firma del auditor.



El siguiente es un ejemplo de un extracto de un informe sin salvedades sobre pronóstico:

DICTAMEN DEL AUDITOR INDEPENDIENTE

Fecha

Señores xxx

Hemos examinado el pronóstico de (nombre de la entidad, el periodo cubierto por el pronóstico y proporcionar identificación adecuada, como la referencia a números de página o identificación a los estados particulares) en conformidad con las Normas Internacionales de auditoría aplicables al examen de información financiera prospectiva. La administración es responsable por la proyección, incluyendo los supuestos descritos en la Nota X sobre los cuales ésta se basa.

Sobre la base de nuestro examen de la evidencia que sustentan los supuestos, nada ha llamado nuestra atención que nos haga creer que los supuestos no proporcionan una base razonable para el pronóstico. Más aún, en nuestra opinión, el pronóstico está preparado en forma apropiada sobre la base de los supuestos usados y se presenta de conformidad con (Indicar el marco de referencia conceptual para informes financieros relevantes)

Es posible que los resultados reales sean diferentes del pronóstico, ya que los eventos anticipados frecuentemente no ocurren como se esperan y la variación puede ser significativa.

Audidores asociados

Firma



Se presentan, sin embargo, circunstancias que contribuyen a que el auditor exprese una opinión con reservas y una opinión adversa.

Así, cuando los estados financieros previsionales se alejan de la línea de presentación recomendadas por la normativa internacional o extranjera a ser utilizada, el auditor debe emitir una opinión con reservas. E incluso, si la a presentación afecta a las previsiones, el auditor debe emitir una opinión adversa.

Cuando el auditor este convencido de que una o más previsiones no favorecen la razonable elaboración de presupuestos, debe emitir una opinión adversa. Si el examen del auditor se ve afectado por condicionamientos que impidieron la aplicación de uno o más procedimientos que él consideraba necesarios para esas circunstancias, deberá elaborar una declaración de imposibilidad de emisión de opinión y dichas delimitaciones en su informe.

En síntesis, tenemos los siguientes tipos de informes:

- Informe de opinión sin reserva (limpia).
- Informe de opinión con reserva (con salvedades).
- Informe de opinión adversa.
- Informe de con límites.

En el informe de opinión con reservas el auditor, por separado, explicará las razones que han contribuido a la formación de su opinión, calificado el efecto de su reserva en los estados previsionales.

Veamos el siguiente ejemplo:



Hemos examinado los estados financieros previsionales de la empresa XXX fechados al 31 de diciembre de 20xx y en el año en que terminó.

Nuestro examen ha sido realizado de conformidad con las normas internacionales de auditoría y contempla los procedimientos necesarios en orden a evaluar la razonabilidad de las previsiones usadas por la Administración y la preparación y presentación de los presupuestos.

A la hora de presupuestar los impuestos, se han seguido principios contables diferentes a los principios de contabilidad generalmente aceptados en Bolivia, en la presentación de los estados financieros previsionales.

En nuestra opinión, con excepción de las reservas antes mencionadas, los presupuestos de la empresa han sido presentados de conformidad con las líneas orientadoras emitidas por las Norma Internacionales de Auditoría.

El informe con opinión adversa es utilizado cuando los estados financieros exhiben previsiones desajustadas y no proporcionan estados financieros previsionales creíbles.

Veamos el siguiente ejemplo:

Hemos examinado los estados financieros previsionales de la empresa XXX fechados a 31 de diciembre de 20xx y en el año en que terminó.

Nuestro examen ha sido realizado de conformidad con las normas internacionales de auditoría y contempla los procedimientos necesarios en orden a evaluar la razonabilidad de las previsiones usadas por la Administración y la preparación y presentación de los presupuestos.



Las previsiones de ventas incluyen valores no directamente relacionados con actividades de la empresa, por lo que la previsión más representativa no es creíble.

En nuestra opinión los presupuestos presentados por la Administración de la empresa no están en conformidad con las líneas de presentación de los estados de resultados previsionales según principios de contabilidad generalmente aceptados en Bolivia.

Por su parte, el informe de imposibilidad de emisión de opinión es usado cuando el auditor se ve impedido de aplicar los procedimientos considerados necesarios a las circunstancias.

Veamos el siguiente ejemplo de limitaciones:

Hemos examinado los estados financieros previsionales de la empresa XXX fechados a 31 de diciembre de 20xx y en el año que terminó.

Nuestro examen ha sido realizado de conformidad con las normas internacionales de auditoría y contempla los procedimientos necesarios en orden a evaluar la razonabilidad de las previsiones usadas por la Administración y la preparación y presentación de los presupuestos.

No nos fue facultada la posibilidad de analizar todos los soportes documentales que están subyacentes a las previsiones contenidas en los presupuestos. Así, no vemos imposibilitado para pronunciarnos sobre la razonabilidad de las previsiones.

Por ello, como hemos referido en el párrafo anterior, nos vemos imposibilitados de evaluar el presupuesto previsional de la empresa, por lo



que no podemos expresar opinión con respecto a la presentación de las previsiones contenidas en los estados financieros previsionales.

Además de las circunstancias ya descritas y que han tenido como consecuencias la modificación de la opinión auditor, pueden, también, darse otras situaciones que, sin que implique la modificación de la opinión de el auditor, precisen, a pesar de ello, de evidencias.

Es, por ejemplo, el énfasis dado a un determinado asunto relacionado con los estados financieros previsionales y la evaluación con base en el informe de otro auditor, en los casos en que más de un auditor se encuentra implicado en el examen de los estados financieros previsionales.

8. PROSPECTIVA, ESTRATEGIA Y CONTEXTO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA

8.1. Previsión y prospectiva

Mintzberg señala en la planificación estratégica tres errores fundamentales: error de predeterminación, error de indiferencia y error de formalización.

En efecto, la planificación estratégica se baso en el supuesto que era posible hacer previsiones seguras a partir de una visión a partir del entorno. Sugirieron, así los modelos de previsión económica, tecnología, política y social, que se basaron únicamente en información cuantitativa ignorando un conjunto de información cualitativa que, en un contexto de cambio rápido, no puede ponerse de lado.

Estas técnicas eran, sin embargo, utilizadas como un fin y no como un medio. De hecho, no deberían ser consideradas sino como un instrumento. Le faltaba a la planificación estratégica una visión global e integradora global de los problemas. En



el modelo en el concepto de un entorno cuya estabilidad era un supuesto básico. Esta estabilidad permitiría extrapolar a partir de los datos del pasado, lo que será generalmente te valido. “Si producen pocos cambios en el entorno, estos son muy lentos, es decir, se cumplen las hipótesis de permanencia estructural”.

Por lo tanto, la previsión era efectuada con base en una extrapolación de tendencias basadas en el presupuesto de que el mundo futuro es una mera reproducción del pasado. En esta explicación clásica del cambio, las técnicas de modelización matemática y de los métodos econométricos conocieron un rápido desarrollo. La planificación estratégica era incapaz de prever la discontinuidad.

Se olvidaba, en esta visión, el principio de la contingencia que revitaliza y además que “hay combinaciones de factores humanos, organizativos, técnicos y financieros que son eficaces en un contexto dado pero que no lo son en otro .Como consecuencia de ello, la mejor combinación de recursos requiere una estabilidad en la organización. Y la estrategia emerge como barra estabilizadora de la organización. La hipótesis de predeterminación en la planificación estratégica conduce a la llamada planificación determinativa.

Como de ello, la mejor combinación de recursos requiere una estabilidad en la organización. Y la estrategia emerge como la barra estabilizadora de la organización. La hipótesis de la predeterminación en la planificación estratégica conduce a la llamada planificación determinativa.

El segundo error es el del *dictamen*, es decir, el de que exista un desnivel entre los pensadores de la estrategia y de los operativos. A los planificadores les importan sobre todo los datos cuantitativos que les son proporcionados atreves de sistemas formales de investigación cuantitativa. Existe, aquí, una separación nítida entre el pensamiento y la acción y, por ello, una indiferencia en relación con la planificación.



El tercer error esta en relación en el proceso de formalización de la estrategia. Este era esencialmente formal, y la descomposición y el análisis de las operaciones la base de la planificación estratégica

8.2. Los modelos de análisis de las variables internas

El proyecto PyMES aparece como una respuesta a una situación del entorno que obligo a las empresas a proceder a un movimiento estratégico orientado hacia el mercado “conduciendo su gestión con base en decisiones fundamentales que le permitan ajustarse y anticipar evoluciones ambientales relevantes.

Según Bueno Campos, “el método Pymes no es en sí mismo una herramienta convencional de diagnostico estratégico, pero facilita su elaboración en cuanto al conocimiento de los efectos de un conjunto de factores variables que puedan incidir en la cartera de producto de la empresa”.

El modelo tomaba como base un análisis cuantitativo con más de 100 informaciones sobre las experiencias estratégicas de cerca de 450 empresas americanas y europeas y cubría periodos de 2 a 12 años. El objetivo principal era de determinar las causas de éxito o fracaso del conjunto de producto comercializados por General Electric, fijando así, las tendencias que podían orientar a los administradores en su opciones de estrategia. El modelo utilizaba 37 variables (como cuota de mercado posición de producto en el siglo de vida, tasa de crecimiento de sector e intensidad de la inversión, etc.) que afecta a los resultados (rentabilidad y cash-flow), según la relación siguiente:

$$\text{Rentabilidad /cash-flow} = f (\text{variables estratégicas})$$

El **pim's** identifico que las empresas con una tasa de retorno mas elevada ROI (return on investiment) tenían las siguientes características.



- Débil intensidad de inversión
- Cuota de mercado elevado
- Alta calidad del producto
- Alta capacidad de utilización de recursos
- Alta eficiencia operativa
- Bajos costes directos por unidad

La validez del modelo es, a pesar de ello, puesta en cuestión. En efecto, una de las conclusiones del pymes es la de que cuanto mayor sea la cuota de mercados mayores serán las ganancias obtenidas. Esta es la conclusión tiene como base las llamadas económicas de escala sin embargo otros estudios apuntan hacia la ausencia de correlación entre altos porcentajes de mercado poseídos y el rol obtenido.

De cualquier modo, el factor más importante en el modelo es la calidad de los productos o de los servicios. Este factor es para estos investigadores el más relevante, afectando, por ello, a la performance del negocio.

El modelo pymes permite responder a las siguientes cuestiones:

¿Cuáles son las variables estratégicas que afectan las diferencias en los resultados y según los diferentes tipos de actividad?

¿Cuáles son los resultados que consideran normales para una actividad dada para ciertas condiciones de mercado y para una estrategia concreta?

¿En qué condiciones los resultados para una actividad dada y en condiciones competitivas particulares, se ven afectados por un cambio de estrategia?



¿Cuáles son los cambios de estrategia que permiten mejores resultados en la empresa?

Por lo tanto, el modelo permite hacerla prospección de las estrategias alternativas, lo que se consigue a través de la técnica de análisis de sensibilidad y por ello, se convierte en un instrumento importante de apoyo a la toma de decisiones.

8.3. El Proceso de la implementación de la estrategia

Aspectos generales

Seleccionada la mejor estrategia alternativa se ecuaciona después como implementarla en la organización. Son dos fases estrechamente relacionadas a las que Hunger y Wheelen llaman las dos caras de la misma moneda. En efecto, de nada sirve un estrategia bien formulada sino es implementada adecuadamente. El proceso de implementar puede ser considerado como el paso a la acción y tiene como objetivo “compartir las políticas elegidas a la formulación en tácticas, como programas y presupuestos para cada uno de los niveles de la organización”.

La técnica presupuestaria es, así, un instrumento valioso para implementar la estrategia. Sin embargo, para ello se necesita diseñar la estructura más adecuada al desarrollo de la estrategia elegida, lo que va a permitir en relación a ambas, Implementar la estrategia depende también de la superestructura y de la capacidad de leadership de sus dirigentes de ahí la necesidad de encontrar dentro o fuera de la organización, en dependencia jerárquica o en función staff, los recursos neutros humanos capaces de motivar o implementar la organización.

Finalmente la cultura sigue a la estrategia a la medida que ésta es influenciada por aquella, pudiendo la cultura ser el propulsor del cambio estratégico o la barrera invisible capaz de impedirlo.



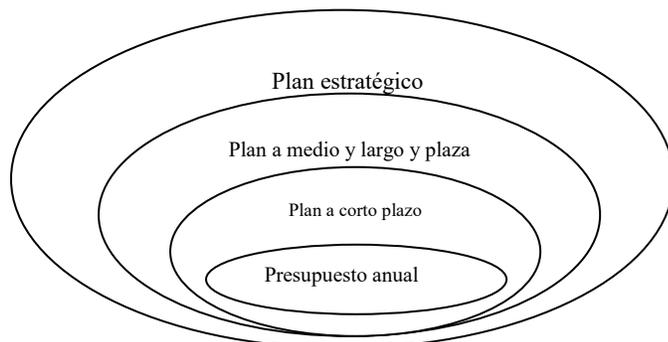
8.3.1. Técnicas presupuestarias

El plan estratégico pretende fijar el rumbo, la orientación general que habrá de ser seguida por la organización, fijando la estrategia a ser implementada así como la política a ser seguida. Una vez determinados los objetivos, de la organización y los recursos afectados al cumplimiento de estos objetivos, la estrategia se transforma en una acción a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

En efecto la estrategia, los planes, los presupuestos, configuran las diferentes metas de gestión. El plan estratégico debe ser el más global posible, renunciando a todos los detalles no necesarios.

Los planes de medio y largo plazo tratan fundamentalmente de los medios y ponen a disposición desde la óptica coste-beneficio, todos los recursos necesarios para que se alcancen los objetivos definidos. Por fin “la implementación de la estrategia tiene que encuadrarse dentro del marco de la planificación y del presupuesto anual. Una estrategia básica univoca permite establecer, de marca simple, planes anuales”).

El último término, el plan de corto plazo, con un horizonte temporal de un año, comprende sobre todos los programas de actividades a desarrollar durante todo ese transcurso de tiempo así como los objetivos a alcanzar. Ellos significan que “una posición estratégica de corto plazo, puede (debe) reflejarse en una determinada cuenta de resultados que, a su vez, se puede descomponer en cantidades concretas para cada departamento”, por lo que, en este contexto estamos en presencia de una jerarquía de planes, programas y presupuestos, que iniciados en el ámbito de los objetivos genéricos son sucesivamente desarrollados en planes de medio y largo plazo y que finalmente, dan origen anual según el siguiente esquema



Los programas son trabajados en términos de cantidades y actividades. Los presupuestos son la traducción monetaria de los programas, tanto en lo que se refiere a sus inputs como a sus outputs, y los procedimientos son la descripción de los pasos o técnicas a utilizar con la finalidad a realizar las tareas exigidas a la implementación de los programas y presupuestos. Finalmente, hay que destacar que la gestión presupuestaria viene normalmente acompañada por la gestión participativa en los objetivos, cuyos métodos y técnicas sirven de ayuda a la fijación de metas. Hay que notar también que, normalmente, es necesario efectuar durante el ejercicio una o más revisiones de presupuesto anual. Esto debe ser hecho sólo cuando situaciones difícilmente previsibles alteren significativamente los presupuestos en que se ha basado su elaboración.

8.3.2 Estrategia y estructura

La estructura presenta la red de relaciones existentes entre los componentes de una empresa, habiendo sido su relación con la estrategia objeto de varias investigaciones entre la que se destacan de Chandler (1962).

Este autor demostró que la estructura sigue a la estrategia, existiendo, por lo tanto, una relación directa entre ellas. En efecto, a una estrategia de expansión debería estar subyacente una estructura departamentalizada por funciones, mientras que



una estrategia de diversificación reclama, como la estructura más adecuada, la estructura multidimensional.

Para Menguzzato, la relación, estructura-estrategia tiene como base una estrategia de crecimiento, sin embargo la empresa es concebida como un sistema abierto, el entorno provoca también, influencias en la estructura por lo que “las condiciones del entorno” son determinadas a la hora de elegir una estructura organizativa con el entorno y las estrategias son los que, de alguna forma, condiciona el tipo de estructura.

A un entorno de turbulencia pueden responder las empresas con una estructura de configuración multidimensional. Esta es, también, la forma de organización que proporciona mayores performances.

Es pues patente de la relación entre estrategia, estructura, entorno y performance.

Dentro de las estructuras clásicas podemos encontrar las siguientes formas organizadas.

Estructura simple. Estructura fuertemente poco formalizada y extremadamente flexible, adoptable aun entorno simple y dinámico. Esta estructura a medida que la complejidad de la empresa aumenta, hace inapropiada. *Estructura funcional*. Es una estructura basada a la departamentalización por funciones en cada persona inserta en un departamento funcional depende de un jefe funcional y este de la dirección general. Es una estructura especializada, lo que permite a cada responsable conocer las funciones de sus subordinados pero en que existen dificultades de coordinación de los departamentos funcionales que actúan muchas veces como departamento antagónicos.



Estructura multidivisional .Es una estructura característica de una empresa de gran dimensión y diversificada que presupone la organización de vida en identidades organizativas casi autónomas que funcionan como empresas sujetas a una coordinación general.

Este tipo de estructuras básicas pueden ser puestas en conexión con las estrategias y con el ciclo de vida de la organización lo que nos permite encontrar este conjunto de relaciones.

Ciclo de vida de la empresa	Estrategias	Estructuras
Nacimiento	Concentración en el nicho	Organizacional simple
Crecimiento	Integración horizontal y vertical	Organizacional funcional
Madurez	Concentración o diversificación	Organizacional multivisional
Declinio	Reorientación	Organizacional simple
Muerte	Liquidación	Desmembramiento de las estructuras

Al mismo tiempo que existen estas estructuras existen las llamadas estructuras avanzadas entre las cuales destacamos la estructura matricial y la estructura de cluster.

Estructura matricial. Combina un doble flujo de autoridad funcional y autoridad técnica. El primer tipo de autoridad fluye de arriba para abajo y el segundo lo hace horizontalmente. Esta estructura permite una flexibilidad en la organizacional de los recursos, mitiga los conflictos entre las unidades funcionales y la línea de productos y provoca una mayor motivación en los recursos humanos. La existencia de dos flujos de autoridad es uno de los aspectos más negativos.



Estructura de cluster “networt structure”. Es una estructura que elimina las estructuras, las organizaciones básicas de la estructura de la matriz, y es considerada como una no estructura aparece la lógica de la reducción de costes de transacción, siendo la network structure .caracterizado por una serie de empresas independientes o de unidades de negocio ligadas por ordenador a través de un sistema de información que diseña, produce y comercializa un producto o servicio.

La eficiencia es uno de los aspectos fundamentales de ese tipo de estructura no estructurada. La existencia de una red muy diversificada puede potencialmente causar problemas.

8.3.3. Estrategia y recursos humanos

La implementación de la estrategia a la necesidad de reclutar nuevos recursos humanos o individualmente, aumentar el staff, que siguen así a la estrategia.

Cada una de las estrategias genéricas atrás descritas necesita un líder propio. Relacionando la posición competitiva con el atractivo de la industria obtenemos como ya hemos visto, la siguiente matriz a la cual se añade el tipo de manager necesario a la implementación de la estrategia.

Adaptado de hunger, wheelen:

- 1) Atractivo de la empresa.
- 2) Posición competitiva.

Así para dirigir una posición competitiva fuerte, conjugada con un alto atractivo industrial, situación que conduce a estrategias de crecimiento por integración horizontal o vertical, hay que encontrar un especialista en ese tipo de industria.



Cuando la corporación desarrolla estrategias de estabilidad para implementar la estrategia, se requiere un gestor conservador orientado hacia las ganancias, que domina las técnicas de gestión a la base de presupuestos.

Si la organización se sitúa en la célula de la matriz caracterizada por la existencia de un bajo atractivo industrial, aliado a una posición competitiva fuerte, entonces el desarrollo de estrategias de diversificación impone el perfil de un especialista análisis de cartera.

Las estrategias de desinversión/ abandono pueden imponer especialistas en reorientación de negocios (Turnaround) lo que podrá conducir a la adaptación del downsizing, que se caracteriza por la eliminación de niveles jerárquicos y puestos de trabajos o reingeniería, en que las operaciones fabriles son radicalmente modificadas a fin de conseguir más eficiencia en los costes y tiempo.

8.3.4. Estrategia y cultura

La cultura (conjunto de normas, creencias y valores de una organización) tiene una influencia importante en la implementación de la estrategia atendiendo a que “cultura de empresa homogeniza a las conductas personales y refuerza implícitamente el sistema de reglas y las configuraciones de poder: cultura y estructura se refuerzan mutuamente y condicionan las decisiones y las acciones”

La cultura es base de la identidad de la empresa y puede facilitar la implementación de la estrategia o atrasar el cambio estratégico pretendiendo. Un estilo de liderazgo participativo (Mcgregour-teoría Y, en que el proceso del cambio fue asimilado por toda la organización que quedo consistente de la necesidad de mudanza, es un aspecto fundamental en la implementación de la estrategia.



Las empresas que en su cultura asimilen bien la gestión por objetivos (management by objectives), bien la calidad total (total quality management) son empresas de culturas arraigada, fuerte y están aptas al desarrollo del proceso de cambio.

8.4. INSTRUMENTOS DE LA INFORMACIÓN Y FIRMEZA PROSPECTIVA.

La comprensión de las técnicas de previsiones tanto cualitativas como cuantitativas es importante como los administradores también lo es igualmente para los auditores.

De hecho, sea cual sea el tipo de organizaciones en que estamos insertos, la previsión de comportamientos se constituyen en un instrumento fundamental para la toma de decisiones diversas son las metodologías que encontramos en nuestra disposición para poder proceder a lo largo del desarrollo de previsiones, no pudiendo, sin embargo elegir ninguna de ellas como la mejor.

El tema que será desarrollado en este capítulo, es objeto de una fructífera controversia entre previsionistas y prospectivistas los primeros utilizan un conjunto de reglas matemáticas, econométricas estadísticas y lógicas con la finalidad de modernizar el mundo económico, todo el trabajo que desarrollan lleva a establecer un modelo “una vez elegido el modelo que se quiere contrastar el análisis cuantitativo lleva a cabo un proceso iterativo, cuya duración nunca se puede determinar de antemano. Este proceso está formado por las fases de estimación, comprobación de bondad del ajuste del modelo y análisis de bondad de previsión”.

El efecto, el fin último de los modelos cuantitativos de índole econométrica es la previsión de modelización a través de modelos estáticos. Los previsionistas pretenden efectuar previsiones absolutas, utilizando modelos formales, basados en presupuestos e interacciones. Sin embargo como entorno social es inestable, dicha pretensión ha sido abandonada y se acepta el condicionalismo de las previsiones pasando estas a ser hechas en términos alternativos, teniendo como base los



posibles contextos que pueden prevalecer en el futuro. La fórmula elegida es la siguiente: "si se adopta la política A y el escenario X se mantiene, entonces el resultado debería ser Y".

Los prospectivistas adoptan preferentemente técnicas de previsión cualitativas, utilizándolas para la previsión a largo plazo cuando el pasado no proporciona información suficiente o susceptible de ser usada como base de previsión. Todas las técnicas cualitativas se sirven de peritos que ayudan a la preparación de las preparaciones, bien se configuren estas según las técnicas de los escenarios, la de Delphi o la de los impactos cruzados ⁽⁶⁾. La existencia de un grado de incertidumbre, crece, naturalmente, dependiendo del horizonte temporal de la previsión, de ahí que pasa a adquirir una importancia preponderante, al ejecutarlas, como al definir y concretar las diversas formas alternativas como puede evolucionar el futuro. La técnica de los escenarios, bastante utilizada en la actualidad, así como el resto de las técnicas atrás descritas, tienen caracterizadas eminentemente cualitativas, que pueden, sin embargo a ser complementadas, cuando sea caso de ellos, con técnicas cuantitativas en el marco de las posibles líneas de la acción futura. La previsión para los prospectivistas no intenta describir el futuro, si no que permite definir las fronteras dentro de las cuales los posibles futuros puedan llegar a desarrollarse.

Los métodos cualitativos rechazan los modelos cuantitativos formales conducentes a una visión única del futuro, poniendo el acento en aquellos que presentan la diversidad de futuros posibles ⁽⁷⁾. Estos son el resultado de una multiplicidad de factores políticos socioeconómicos, tecnológicos, ecológicos, informáticos, demográficos, etc. Que están influidos e influyen a su vez, a los actores, cuya acción es determinante para el futuro. La proactividad nos transforma en conspiradores del futuro, gente voluntariosa poseída por una visión global, pero, también, con los pies bien asentados en el suelo, en que actúa para provocar los



cambios deseados sobre un futuro que esta siempre por escribir. Como el determinismo es indeterminable, el futuro es múltiple y abierto a una variedad de futuros posibles.

No debemos, a pesar de ello, confundir prospectiva con profecía, la escenificación es construida y desarrollada sobre un conjunto de hipótesis subyacentes racionales y coherentes de tal manera que “imaginar el futuro no significa profetizar, sino establecer hipótesis racionales y de desarrollar métodos que induzcan conclusiones realistas. Se trata de realizar consideraciones las cuales prima lo cualitativo sobre lo cualitativo, sobre ciertos factores que afectan significativamente a la evolución del sistema social, entendido en sistema muy amplio.

Los previsionistas de forma contraria a los prospectivistas son preactivos, anticipan el futuro en una época de prevención. Por ello Pulido destaca los siguientes aspectos en las previsiones cuantitativas.

La previsión debe entenderse como un intento permanente de anticipar el futuro, y sobre el cual es posible ejercer influencias.

La actividad de previsión no es un fin en un sí mismo, sino que es indispensable encuadrarla en el contexto en que se genera. No hay previsiones que efectúen en el vacío.

Existe una interdependencia entre macroeconómica y previsión microeconómica no siendo, por ello, posible efectuar previsiones aisladas.

A las previsiones deben aplicarse el criterio de análisis, costo-beneficio. No deben utilizar técnicas estadísticas matemáticas o econométricas sofisticadas, sin que haya sido antes utilizada las técnicas más elementales.



En el proceso de toma de decisión la consideración del futuro es un componente indispensable, sobre todo, la economía empresarial, la previsión implícita o explícita presente en todas las organizaciones que planean como enfrentar las condiciones futuras cuyo conocimiento es imperfecto. Ella permite mejorar el proceso de toma de decisión.

En efecto Pulido reconoce que “si revisamos experiencia de empresas y administración pública en cuanto la utilización de previsiones de primer rasgo que pueden destacarse es la heterogeneidad de situaciones tanto dentro de cada institución como al comparar unos con otros. Idéntica conclusión puede extraerse de la encuesta transcrita de la Revue Francaise comptabilite efectuada por la Asociación de los Directores Financieros y Controladores de Gestión Financiera y por el Instituto Francés de Auditores Internos y Controladores Internos a 1300 empresas. De la 171 respuestas recibidas, 170 empresas hacían previsiones y estaban fuertemente sensibilizadas para todas las pesquisas efectuadas en este dominio. Además, 137 respondían que hacían previsiones plurianuales a través de largos presupuestos formalizados. A la misma conclusión llegó Wheelwright en E.E.U.U.

Al mismo tiempo que abordamos el estudio de las técnicas cualitativas ya enunciadas, también consideraremos las técnicas puramente cuantitativas que no requieren elementos del juicio. Son como hemos visto, procedimientos mecánicos que producen resultados cuantitativos. Al requerir una manipulación mucho más compleja que la de los métodos cualitativos, obligan a dominar técnicas matemáticas, estadísticas y econométricas.

Podemos destacar los siguientes modelos:

Modelo de aislamiento Los modelos de aislamiento más utilizados por las medias móviles simples y dobles y el aislamiento exponencial simple y doble. El uso de las técnicas de aislamiento se acoge al uso de series temporales y



depende naturalmente de los datos disponibles antes de iniciarse la previsión. Así los datos históricos son usados para obtener un valor aislado para la serie que comienza la previsión destinada a los periodos siguientes.

Modelo de series cronológicas. Es un modelo que reúne el modelo clásico de descomposición de la serie cronológica con las proyecciones de tendencia de los modelos de regresión. En este modelo la variación de modelo independiente es el tiempo.

Modelo de previsión de tipo box-Jenkins. Se utilizan cuando no es posible conocer los factores determinantes de la variable se hace preciso prever. "El modelo box-jenkins es un instrumento sofisticado de previsión de una variable que solo tiene en cuenta las series cronológicas".

Modelos de regresión. Los modelos de regresión variante o regresión simple nos permiten estimar la relación matemática entre una variable dependiente y una única variable independiente. Si, a su vez la variable dependiente es función de más de una variable independiente, estamos ante un modelo de regresión múltiple

Después de analizados los modelos matemáticos detallamos la técnica financiera relacionadas con el análisis de las inversiones los efectos de las inversiones son proyectados hacia el futuro y "cualquier operación de inversión comporta un cambio de fondos disponibles en periodos distintos en el tiempo, extendiendo, para el inversor, un coste de oportunidad asociada de disponibilidades inmediatas por disponibilidades futuras".

Las decisiones de inversión en capital fijo se insertan en el cuadro de planificación global de la empresa a medio y a largo plazo y, "son marcadores



irreversibles y envuelven siempre diversos riesgos y los gastos de inversión son más o menos ciertos y, generalmente, anteceden a la obtención de ingresos futuros y, por ello, eventualmente y ciertos”

Las inversiones de medio y de largo plazo, plasmadas en un plan, asientan en parámetro económico-financiero y técnicos que permiten la elaboración de cuentas previsionales del proyecto de inversión a precios constantes y a precios corrientes.

En la primera metodología, los costes y los ingresos previsionales de las nuevas inversiones en capital fijo no se ven influidas durante toda su vida útil por los efectos de la inflación. Al contrario, en la metodología de los precios corrientes, los costes e ingresos previsionales son determinados teniendo en cuenta los precios de los factores técnico – económicos a lo largo de vida de proyecto.

La decisión de intervenir depende de dos factores fundamentales: su rentabilidad futura y el coste medio ponderado de las fuentes de financiación.

La decisión de invertir impone la adopción del concepto de actualización que es inherente a la posibilidad de aplicación de capitales de un periodo actual con el objetivo de obtener rendimientos futuros.

Como las unidades monetarias actuales y de los próximos años de los bienes son financieramente diferentes y no pueden compararse mucho menos sumarse, la “tasa de intereses es el precio del dinero en el tiempo que establece la ligazón entre la unidad monetaria actual y la unidad monetaria futura.

Las fuentes de financiación potencian las decisiones de inversión y permiten aumentar la rentabilidad de los proyectos. Así, los sistemas de evaluación de los



proyectos con base en medidas o Indicadores de rentabilidad de los proyectos de inversión sirven de soporte a la toma de decisiones de implementar o no el proyecto.

De ahí que el auditor tenga que dominar el criterio de evaluación basado en el cash – flow en el periodo de recuperación de la inversión (By back), el criterio del valor neto actual, el de la tasa de interna de rentabilidad, así como otros criterios de selección de proyectos de inversión.

La técnica de análisis de sensibilidad es también una de las principales herramientas básicas aplicables a la información financiera prospectiva. Esta presenta un grado de incertidumbre y, por ello, surge la necesidad de comprobar los efectos de los llamados parámetros críticos y verificar en qué condiciones afectan a su validez. Se analiza por intervalos y adoptando un determinado grado de probabilidad de que se concrete. Así constituyendo “un proceso de consideración de riesgo a partir de los factores que le dan origen, el análisis de sensibilidad pretende identificar los factores críticos que puedan afectar al proyecto o a la información financiera prospectiva, analizando el impacto que la variabilidad de los factores críticos tiene en ella”

Los instrumentos formales de la información financiera prospectiva se refieren a las técnicas presupuestarias. Que el auditor domine las técnicas de elaboración de presupuestos, bien sea en el contexto de corto plazo, como en el contexto de medio o largo plazo, es indispensable ya que son las que generan las informaciones financieras previsionales que serán objetos de auditoría.

La organización de un sistema de control de gestión consustanciada en la problemática de la jerarquía de los presupuestos, la articulación de presupuestos y la creación de cuadro de abordo, requiere la utilización de un



conjunto de técnicas que necesitan ser dominadas por el auditor. Este tendrá que comprobar la calidad de instrumentos de gestión previsional y que acompañaran sus resultados. Auditar, igualmente, el proceso de la planificación y diagnosticar la coherencia entre el sistema de planificación estratégica y la propia toma de decisión ⁽²⁷⁾. Por otro lado, la elaboración de test de coherencia entre los diferentes presupuestos, bien sean en el espacio - verificar si los diferentes presupuestos funcionales son coherentes entre si - , bien en el tiempo - compatibilización entre el corto medio y largo plazo. Todo ello le permitirá al auditor formarse una opinión sobre la calidad del conjunto de las informaciones e instrumentos previsionales.

De ahí que la información prospectiva esta basada en hipótesis a cerca de acontecimientos que pueden ocurrir en el futuro, pudiendo ser generada a través de previsiones, proyectos o escenarios. Cuando la información prospectiva tiene como base presupuestos relativos a acontecimientos futuros, a los cuales se les atribuye un determinado grado de confianza o probabilidad de que ocurran, adquieren entonces contornos de previsión. Estamos ante acontecimientos futuros que la administración espera que se cumplan y tiene por base de planes de acción establecidos por misma referidos a la fecha en que la información es preparada

Cuando la información financiera prospectiva se basa en juicios hipotéticos acerca de acontecimientos futuros y de acciones de la gerencia que no se espera que necesariamente se cumplan, la información que se presenta se configura como proyección o escenario.

Las proyecciones son “la prolongación en el futuro de una evolución pasada según ciertas hipótesis de extrapolación o inflexión de tendencias. Una proyección pasa a ser una previsión si se ve afectada por una probabilidad.



Los escenarios exploran futuros posibles. Son utilizados en las previsiones de largo plazo y están entendidos como una descripción de un futuro posible que se producirá bajo ciertos presupuestos, una descripción de los condicionamientos que existan para que ocurra y de sus consecuencias más importantes. Sus conclusiones han de ser muy generales y abarcadoras y que, si es necesario, pueden ser cuantificadas con técnicas de previsión.

8.5 LAS TECNICAS CUALITATIVAS DE EXPLORACION DEL FUTURO.

El método de los escenarios.

Van Der Heijden identifica tres categorías de incertidumbre:

Riesgo. Puede ser calculado con la base en la teoría de las probabilidades, en la medida en que existe una suficiente base histórica. Los riesgos son inherentes a los negocios y tienen que ser asumidos para que la organización continúe operando. La evaluación de riesgo de negocio es competencia de los gerentes, de ahí que exista un índice de previsibilidad en este tipo de incertidumbre. Esta categoría está relacionada con hechos que pueden o no ocurrir en el futuro con base en una estimación de probabilidad de pérdidas o acontecimientos desfavorables en el desarrollo de los negocios.

Incertidumbre estructural A esta categoría de incertidumbre no podemos afectar un indicador de probabilidad. Aquí, los acontecimientos pueden ser interpretados de diferentes maneras por lo que diferentes futuros pueden emerger.

Desconocido. En esta categoría de incertidumbre nada se puede hacer sin n ser capaz de reaccionar de una forma más rápida que el resto de los competidores.



La técnica de los escenarios es particularmente importante en la situación de incertidumbre estructural. Las grandes estrategias caen dentro de esta categoría de incertidumbre. El método de los escenarios, utilizado inicialmente en cuestiones de naturaleza militar,

Tenía por objetivo proveer lo que los adversarios pretendían hacer, siendo preparadas, a partir de ahí, las alternativas estratégicas. Herman Kahn que trabajó en la fuerza aérea americana, donde estuvo en contacto con la metodología de elaboración de escenarios de guerra, aplicó esta metodología, en los años 60, a la previsión de negocios,

Primero, el método de escenarios fue utilizado como una extensión de la forma como se elaboraba tradicionalmente la planificación estratégica desde la perspectiva de la previsión- control. Añadía, así, a la visión única del futuro una probabilidad de existencia de varios futuros, dentro de los cuales se elegiría la más probable proyección y, por lo tanto, el escenario más probable. Esta técnica en su aplicación a los negocios no rompía, definitivamente, con los abordajes previsionales. En efecto, siendo utilizada como método tradicional de decisión y estando subyacente a ella el paradigma racionalista, desarrollaba, la misma dimensión, típicamente, tres hipótesis de sus probabilidades – alta, baja y más probable. Esta afectadas por una probabilidad subjetiva, desempeñaba, conceptualmente, las mismas funciones que las previsiones incrementales.

A finales de los años 70 Pierre Wack abandona la idea de probabilidad, toma en consideración los fenómenos de discontinuidad de ruptura que, potencialmente modifican el entorno y conducen a los actores a tomar decisiones estratégicas diferentes en todo a las seguidas anteriormente.

Es la constitución de que el riesgo inherente a cada negocio está en continua mutación, por lo que las modificaciones estructurales no pueden ser previstas teniendo por base la previsión y el control. de ahí que el análisis por escenarios sea



mas flexible en su relación con la mudanza estructural. Con Schwarts todavía en los años 80 la técnica de los escenarios ganó una dimensión de credibilidad. En efecto, en respuesta a la poca aceptación de los forecast, argumenta que el futuro es inestable y la incertidumbre forma parte de la estructura del entorno de los negocios ya no es ocasional o un desvío temporal de una visibilidad razonable. Es, pues imposible reproducir el futuro como mera continuación del pasado. El futuro está para ser construido.

Para Wack, “en los escenarios entran en conflicto dos mundos, el mundo de los hechos y el mundo de las percepciones”. La transformación de la información de importancia estratégica en percepciones obliga a los decisores a poner en cuestión los presupuestos de negocio o reorganizar sus modelos mentales de análisis de la realidad. De ahí que el método de los escenarios obligue, en primer lugar a los administradores a comprender las fuerzas clave de un negocio, los obliga a trabajar con la incertidumbre subyacente a los diversos escenarios.

Porter utilizo la lógica estrictamente cualitativa de la técnica de los escenarios en el estudio y evolución de los sectores industriales de la concepción de los escenarios industriales futuros. Todo ello permite, así, escoger la competitiva masa adecuada.

Esta técnica tiene las siguientes características:

- Es una descripción y de las circunstancias que definen el contorno de la empresa en una perspectiva a largo plazo.
- Es una secuencia hipotética de los acontecimientos posibles, a los cuales se les atribuye una probabilidad de que ocurra y en que el analista centra su atención en relaciones de causa - efecto en las políticas de los diferentes autores.
- La integración de proyectos y previsiones específicos, a pesar de crear un estado futuro global, no es única, según la técnica de los escenarios.



Pretende explorar los varios futuros posibles.

En este contexto, el escenario es “un conjunto formado por una descripción de una situación futura en que los acontecimientos se suceden en un camino jalando de una cierta coherencia que permite pasar a una situación de origen a una situación de futuro”. Para Schwarts el escenario “es un instrumento de ordenación de las percepciones sobre alternativas entornos futuros en los cuales las decisiones son tomados fuera”.

Las principales características comunes a las definiciones de escenario, que hemos presentado hasta aquí, señalan que el escenario describe un futuro posible o potencial, refiriéndose, por ello, a una situación hipotética. Por otra parte, el escenario tiene características selectivas, pues coloca su enfoque en un número seleccionado de aspectos de la realidad. Esta también limitado a un número determinado de estados, hechos y acciones. Es causal porque de relaciona sus elementos de forma casual o condicional. Puede ser cuantificado o serle atribuida una probabilidad

Antes de que avancemos en el estudio de la técnica de los escenarios será conveniente que precisemos los siguientes conceptos:

Concepto de invariable. Se trata de un fenómeno que en el horizonte temporal en estudio permanece invariable.

Concepto de tendencia pesada. Nos referimos a un movimiento que afecta a un fenómeno durante un periodo largo de tiempo.

Concepto de germen .Son los factores de cambio ya perceptibles en el momento, que se transformarán en tendencia pesada, en el futuro.

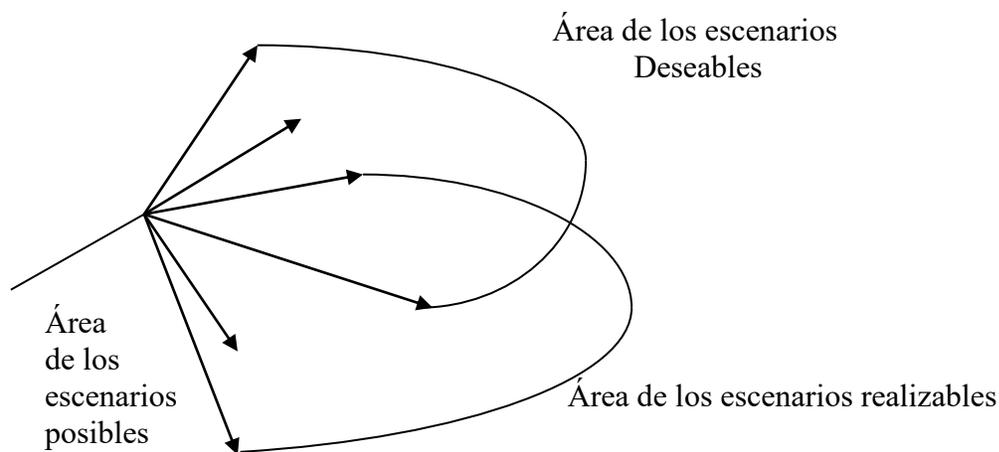


Acontecimiento. Es una abstracción cuya única característica es la de producirse o no producirse.

Es también, conveniente distinguir dentro de la tipología clásica de los escenarios entre escenarios posibles, realizables y escenario deseables

Según su naturaleza o probabilidad podemos hablar de escenarios de tendencia, de referencia o de anticipación. Los escenarios de tendencia corresponden a la extrapolación de las tendencias. Los escenarios de referencia son escenarios más probables que pueden ser los más tendenciales o no. El escenario anticipativo o normativo, está constituido a partir de diferentes visiones de futuro.

Los escenarios posibles abarcan tanto los escenarios deseables como los realizables. Los deseables pueden no ser necesariamente realizables, siendo posible evidenciar esta tipología en el siguiente diagrama.





En los que se refiere a los objetivos de esta técnica, Godet señala los siguientes:

- Analizar cuáles son las prioridades a estudiar, denominadas variable clave.
- Determinar, sobre todo a partir de las variables clave, los actores fundamentales, son estrategia y los medios de que se dispone para poner en marcha sus proyectos.
- Describir bajo la forma del escenario, la evolución de los sistemas en análisis, teniendo en cuenta la evolución de las variables así como el juego la hipótesis sobre el comportamiento de los actores.
- *La construcción de la base de los escenarios*
- *El análisis estructural; el método MICMAC*

En el proceso de constitución de los escenarios se destaca en primer lugar la elaboración de su base, esta fase comienza con la conceptualización sistemática del fenómeno a estudiar, realizando sus relaciones con el entorno general, en sus múltiples aspectos políticos sociales y tecnológicos.

El objetivo es el análisis del estado actual del sistema formado por la empresa y por su entorno, identificándose la cuestión principal, los factores clave del entorno y su jerarquización.

Este desiderátum se consigue a través de la identificación de las variables determinantes del sistema, o sea, por la identificación de los factores internos o de los factores estratégicos externos. Los primeros caracterizan el fenómeno estudiado y los segundos el entorno de la empresa. Su interacción es efectuada a través de una matriz de relaciones lógicas, también conocida por matriz o análisis estructural, que refleja en todo el sistema de interinfluencia entre las diferentes variables internas y externas cuya configuración grafica es la siguiente:



Influencia	Variables Internas	Variables externas
Sobre		
Variables internas.	Influencia de las variables Internas sobre ellas mismas.	Influencia de las variables internas sobre la variables externas.
Variables externas.	Influencia de las variables externas sobre las variables internas.	Influencia de las variables Externas sobre ellas mismas.

Elaborada, según la visión sistemática, la matriz permite evidenciar la existencia o inexistencia de las relaciones. Estas pueden intensidades de influencia débil, media o fuerte y expresa el nivel de influencia actual o potencial de las variables representadas en líneas. Así como la diagonal principal es nula, en virtud de que una variable no es influenciada nunca por ella misma. El hecho de rellenar la matriz, donde se encuentran censadas todas las variables que caracterizan el sistema, es cualitativo y pone en evidencia única y exclusivamente, la existencia o inexistencia de relaciones así como la intensidad de las mismas. La caracterización cualitativa del análisis estructural permiten un proceso de interrogación sistemática, ayuda la reflexión y permite establecer, con el grupo prospectivo, un lenguaje común. Es decir, “las palabras, las ideas las formulas que emerger de un escenario constituye un conjunto o hipótesis y un horizonte de planificación común en el cuadro del cual los diferentes planificadores de los diferentes servicios o diferentes sociedades pueden coordinar sus estrategias”.

El escenario representa así un cuadro de referencia resultante de un proceso de trabajo extremadamente intenso, interactivo, creativo e intuitivo.

El rellenar la matriz nos permite, también, detectar los llamados de motricidad y las dependencias. Sin embargo, una matriz que comporte decenas de variables, desarrolla un conjunto de relaciones como cadenas redes y lazos de difícil

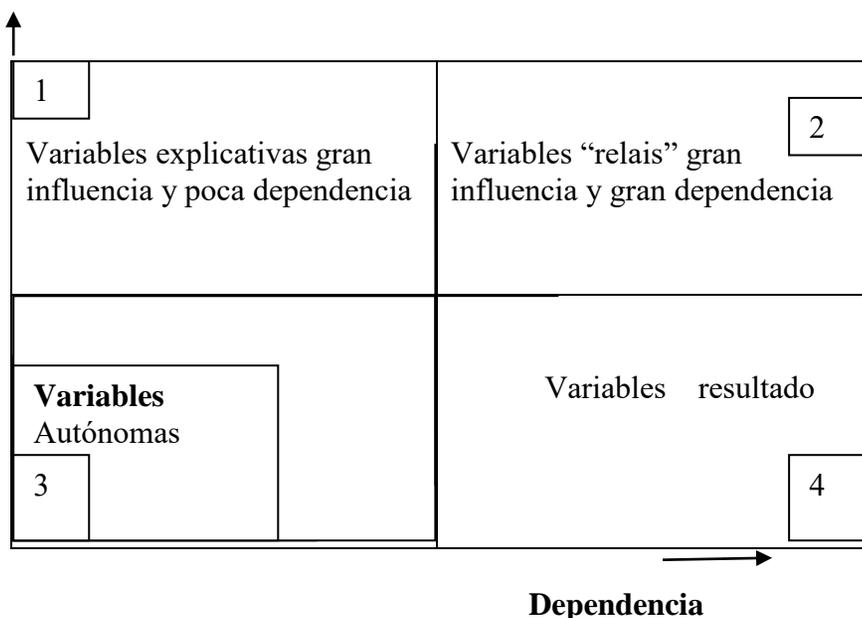


interpretación o análisis por la mente humana, así, es indispensable que se seleccionen las variables por el llamado método MICMAC, que nos permite reducir la complejidad del sistema, seleccionando las llamadas variable clave del entorno, es decir, las variables más influyentes o explicativas, generalmente, relacionadas con el entorno externo, y las variables dependientes más sensibles a la evolución del sistema, generalmente, relacionadas con el entorno interno.

EL MICMAC, por ser un programa de multiplicación matricial aplicada a la matriz estructural como permite estudiar las relaciones directas, indirectas, ocultas y otras entre las variables influyentes más influyentes y las dependientes, apoyándose en las propiedades de las matrices boreales. Como las variables más influyentes condicionan.

la evolución de los sistemas es posible establecer para cada variable, un indicador de influencia y un indicador de independencia en el sistema conforme el diagrama siguiente.

Influencia





El primer sector está constituido por las llamadas variables motoras o explicativas que se caracterizan por un grado de influencia muy grande y, simultáneamente, por ser poco dependientes y, por ello, condiciona el reto del sistema.

El segundo sector está constituido por las variables con un alto grado de influencia y una gran dependencia. Son variables que por su propia naturaleza son muy inestables, ya que cualquier acción que se ejerza sobre ellas tiene repercusiones sobre todas las demás y sobre ellas propias. Es en este cuadrante de variables clave, la inestables, en donde se van a entrar en juego los actores.

El tercer sector está constituido por las variables autónomas que, al estar próximas al origen de los ejes, dan lugar a las llamadas tendencias pesadas, pero que en el momento no constituyen determinantes en el futuro.

El cuarto sector está conformado por las variables resultado, cuya evolución viene determinada por las variables del sector 1 y 2, mientras que el quinto lo está por su mediana influencia y mediana dependencia.

Si elaboramos el plan de influencia/dependencia, es posible establecer una jerarquía de variables;

Una jerarquía de variables externas en función de su impacto directo e indirecto sobre las variables internas.

Una jerarquía de variables internas en función de su sensibilidad a la evolución del entorno general.

El análisis estructural permite poner en evidencia las variables clave ocultas en el sistema o no y, por lo tanto, suscita una reflexión profunda sobre el grupo de la



prospectiva. Presenta, sin embargo, los límites inherentes a la elección subjetiva de las variables, así como a la reacción de sus relaciones por lo que la matriz de análisis estructural es una forma de enfocar la realidad, pero nunca sustituyéndola. De cualquier forma, la matriz estructural” juega un papel de matriz de descubrimiento que permite crear un lenguaje común en el interior del grupo de reflexión prospectiva“. Al establecer, simultáneamente, la distinción entre variables explicativas, variables reales o de cambio y variables resultado, la matriz ayuda a comprender mejor la organización y el sistema en estudio. Todo depende, sin embargo, de la calidad de las informaciones de que se dispone en el punto de partida.

8.6. LAS TECNICAS CUANTITATIVAS DE PREVISIÓN

La previsión en el cuadro empresarial

Los fundamentos científicos de las técnicas de la previsión cualitativa y cuantitativa no tienen sus génesis en el mismo tronco de formación. En efecto, las bases científicas de la primera son bastante más recientes. Su estudio fue impulsado en los años cincuenta por los avances de la psicología aplicada y por las investigaciones de la teoría de la organización de la empresa de Herbert Simón (1957), Premio Nobel de economía, que considero otra técnicas específicas en el desarrollo de las previsiones sin que tuvieran un cariz marcadamente cuantitativo. Las previsiones cuantitativas, pueden tener una base histórica o no pueden aprovechar o no la estructura relacional de los fenómenos, nacieron en el siglo XIX, siendo aplicadas en su fase inicial a las series meteorológicas y demográficas. Pero sería fundamentalmente después de la 2ª (Guerra Mundial) cuando estas técnicas, conocerían un desarrollo más acentuado. En efecto, a fines de los años cuarenta, comenzaron a ser descompuestos las series temporales en sus componentes cíclicos, relacionales o tendenciales y, simultáneamente, aparecieron los modelos econométricos y los modelos multivariantes de regresión



simple y múltiple. El origen del modelo econométrico se remonta a Francois Quesnay , quien en su cuadro económico – primer intento de representación numérica del mecanismo de la vida económica en régimen capitalista- fundamenta la base de esta línea de investigación que se desarrolla y tiene auge con Jean Tinbergen (1937) y la Lanwrence Klein) (1950) , ambos premios Nobel de economía. Por utilizar modelos econométricos de adecuación múltiple, son considerados los exponentes de la explicación de la modelización econométrica a la previsión.

Las previsiones en el campo empresarial, son fruto de un trabajo multidisciplinario entre técnicos de estadísticas economistas y matemáticos. Los primeros desarrollan los métodos de regresión y los modelos ARMA: los segundos modelos econométricos, y los matemáticos, con base a la investigación operativa, crearon los modelos de aislado.

La previsión empresarial ha venido ganando importancia creciente en las últimas décadas, hasta el punto de que no es hoy concebible planificar la actividad de una empresa sin recurrir a las previsiones. Sin embargo, no todas las decisiones empresariales necesitan ser precedidas de un minucioso trabajo de previsión. En efecto, dando que, en buena medida, las decisiones empresariales se caracterizan por ser mera rutina, el sentido común en ese tipo de decisiones, desempeña un papel fundamental. A pesar de ello, en la mayoría de las decisiones estratégicas “se hace indispensable un cuidadoso análisis de la situación que habrá de incluir obligatoriamente, un estudio de futuro, un estudio sobre cómo va a evolucionar las condiciones ambientales y el mercado de la empresa, y su cuantificación, es decir, su previsión en números“.

La característica fundamental de las previsiones reside en el hecho de que, generalmente, y no son exactas, sin embargo, y a pesar de ello, están



estrictamente relacionados con el proceso de la toma de decisiones, pues permiten una mayor confianza en la aproximación al futuro que es siempre incierto.

La ventaja de las previsiones se relaciona con la identificación, a priori, de las zonas de incertidumbre y en la cuantificación de los riesgos subyacentes y correlativa identificación de las alternativas en conflicto.

Diferencia en los métodos cuantitativos entre técnicas de serie o técnicas de extrapolación y técnicas de regresión causales.

En los primeros métodos cuantitativos el análisis parte de fenómenos económicos aislados, como por ejemplo, las ventas, los modelos causales incluyen un conjunto de presupuestos (restricciones entre variables, parámetros de variación, etc.) que permiten, a través de su manipulación, establecer relaciones entre variables, como, por ejemplo, el análisis entre las ventas de la empresa y las variables más importantes y significativas que sobre ellas pueden influir.

Así los métodos cuantitativos pueden hacer un análisis aislado de las series, medias móviles, aislado exponencial, descomposición temporal de series, modelo ARMA (box- Jenkins) – mas adelante designaron por BJ- o establecer relaciones entre las variables análisis de la relación simple o múltiple y modelos econométricos.

Las previsiones empresariales tienen varias características definidoras que posibilitan su evaluación.

Desde la esfera empresarial, los principales actores pueden ser identificados con las técnicas de previsión y que el auditor que tendrá que examinar los siguientes:



Horizonte de la previsión. Los plazos de previsión están estrictamente relacionados con la previsión de cada uno de los métodos cuantitativos. Puede ser elaborada una relación entre el horizonte y el tipo de decisiones.

Veamos.

<i>Horizonte</i>	<i>Duración</i>	<i>Tipos de decisiones</i>	<i>Aplicación empresarial</i>
Corto plazo	0-12 Meses	Decisiones operativas Control presupuestario	Gestión de los inventarios Gestión de tesorería Aprovisionamiento de explotación
Medio plazo	1-3 Años	Decisiones estratégicas	Leasing de instalaciones y equipamientos. Formación de personal.
Largo plazo	3-10 Años	Decisiones estratégicas	Investigación y desarrollo, funciones y adquisiciones.
Muy largo plazo	10 años →	Decisiones estratégicas	Previsión Tecnológica

Del análisis del cuadro resulta que “el análisis de la coyuntura económica y los presupuestos educativos de las empresas tienen un horizonte habitual de corto plazo. Los planes estratégicos macroeconómicos, sectoriales o de empresa, suelen encuadrar en un plazo medio. Algunos planes especiales exigen un horizonte de largo plazo.



Las técnicas de previsión a corto plazo son utilizadas por los gerentes situados en la jerarquía de empresa, cuyo ámbito de responsabilidad tiene que ver con el futuro inmediato.

La dirección general de la organización pretende su supervivencia a largo plazo, por ello, el horizonte de las técnicas de previsión es de largo plazo.

La fiabilidad de las previsiones teniendo en cuenta su horizonte temporal ha sido investigado por diferentes autores entre los que destacan las investigaciones de Archer, y Vancil, que pone en cuestión la validez de las previsiones a lo largo plazo, realizando la dificultad de examinar la magnitud de los errores de previsión debido a los imprevisibles cambios de intendencia, discontinuidades y aparición de nuevos acontecimientos. En este horizonte temporal las técnicas cualitativas son más fiables que en la cuantitativas. En las previsiones y los planes correlativos de medio plazo, la fiabilidad esta en relación con la capacidad de los economistas en prever el nivel de desarrollo de la actividad económica, de la industria, del sector o de la empresa, así como las recesiones o aceleraciones de la actividad económica. En ese horizonte se verifican también algunos desvíos acentuados, pero, a pesar de ello, la utilización de los modelos cuantitativos le proporciona a este tipo de previsiones cierto grado de fiabilidad. En el corto plazo, la aplicación de los métodos de previsiones basadas en series temporales, permiten un grado de fiabilidad más consistente que el que ofrece las previsiones basadas en modelos econométricos. Como el corto plazo está relacionado con las funciones básicas de la empresa (ventas, aprovisionamiento, producción, distribución, fondos de tesorería, etc.) las previsiones pueden ser razonablemente fiables. Es aquí donde radica la base de información financiera prospectiva intermedia- trimestral semestral o anual - que, por ser relativamente fiable, contribuye a disminuir las asimetrías de la información. En consecuencia la auditoría de este tipo de información no solo es posible si no también deseable para los usuarios de la información financiera.



Necesidad de datos. La credibilidad del resultado de la previsión está relacionada con la información disponible. Esta puede tener origen en la base de datos de la propia empresa o de la organización, puesto que, casi siempre existe, en estos casos, un informe sobre el tema de estudio. En otras ocasiones, los datos se obtienen en organizaciones exteriores de las empresas, por lo que la calidad de las fuentes de previsión económica y empresarial debe ser cuidada para dar credibilidad al resultado de la previsión, no siendo esta concebible sin la utilización de datos externos sobre la economía internacional, nacional, sector y mercado. En esta fase, los aspectos psicológicos relacionados con la adquisición y procesamiento de la información desempeñan un papel fundamental en la definición de la utilidad de información y de su relevancia para el proceso de previsión.

Complejidad. Está relacionada por las características de la propia empresa. La escala y evaluación de cada técnica con base en este factor pueden asumir los valores de baja, media, y alta complejidad.

Precisión. Esta característica está relacionada con el horizonte de la previsión y, simultáneamente con la fiabilidad de la base de datos. Por otro lado, la presión que exige a una técnica es de que este directamente relacionada por nivel de por menor requerido. En algunos casos un error grande puede no tener importancia, mientras que en otras situaciones un error, por mínimo que sea, puede ser suficiente para crear graves problemas en la empresa. La escala incluye valores de bueno regular y malo”.

Tiempo necesario. Es el horizonte temporal que transcurre entre la solicitud de la previsión el momento en que la misma se encuentre disponible para integrar el proceso de toma de decisiones. En términos de escala podremos considerar el tiempo con reducido medio y alto.



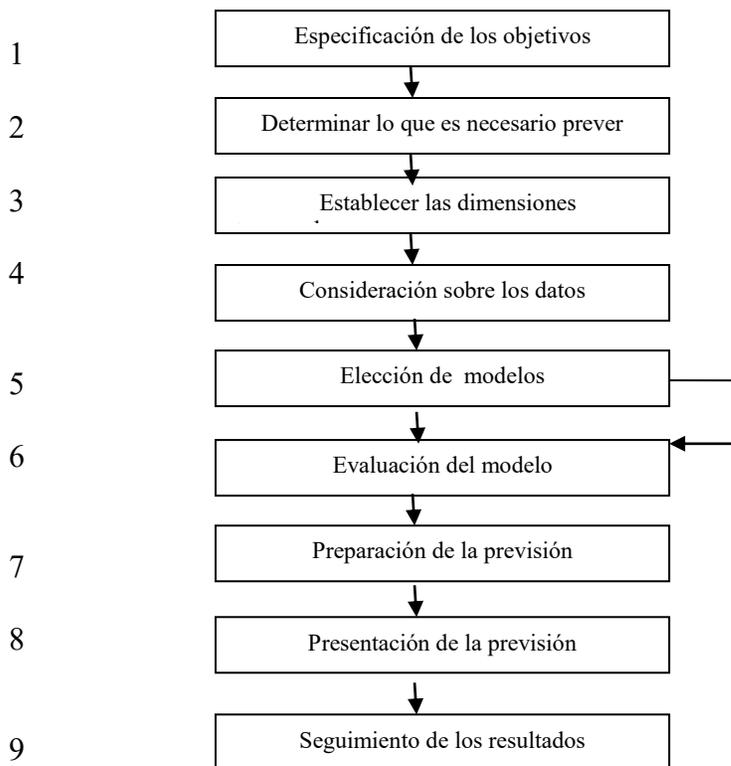
Costo de las previsiones. Se refiere tanto al análisis coste- beneficio como la elección de la técnica de previsión.

Podemos considerar los costes como significantes, medios o elevados.

Nivel de uso de las técnicas de previsión. Se trata de determinar el grado de la utilización de cada técnica en cada empresa. Esta puede ser reducida, media y alta.

La concepción de concepto de previsión

El proceso de 'previsión está construido según Wilson, por nueve etapas:



El proceso de previsión se inicia con la definición clara de su papel es en el proceso de toma de decisiones empresariales, determinándose después tanto lo que se pretende prever y el nivel de descomposición deseado como su dimensión temporal.



Los datos necesarios de la preparación de una previsión pueden tener un origen interno y externo. A pesar de ello de precisan ser referidos agrupados a la misma unidad de medida, lo que puede hacer necesario que exista cooperación entre la varias personas implicadas en la preparación de datos

La selección de las medidas de previsión es una tarea indispensable y compleja que deben de tener en cuenta los siguientes factores: tipo y cantidad de datos disponibles, urgencia y horizonte temporal de la previsión, capacidad técnica de las personas que preparan las decisiones.

La evaluación de previsión consiste en hacer la comprobación del método, sobre todo cuando se poseen datos históricos, y en verificar su fiabilidad su previsión. Si el método no proporciona la exactitud deseada, se vuelve a la fase precedente.

Una vez elegido el método o el conjunto de métodos es indispensable preparar un abanico de previsiones, teniendo en cuenta la hipótesis más optimista, la hipótesis menos optimista y la hipótesis más probable.

A continuación la previsión es presentada a la dirección con el objetivo de suscitar confianza y permitir así, ayudar el proceso de toma de decisiones.

Finalmente, en el transcurso del proceso se confortan las previsiones con los datos reales, discutiéndose las causas de los desvíos.

Dentro del proceso de previsiones hemos de destacar la problemática de la selección/evaluación conociendo una de las fases más importantes del mismo, por lo que la cuestión pasará a ser analizada, ahora, con mayor por menor.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9. CONCLUSIONES

El análisis y evaluación de la información financiera prospectiva presenta la posibilidad de extensión de la contabilidad y de la auditoría a la dimensión temporal del futuro, situación que permitirá *a priori* medir no sólo la capacidad de previsión y concretización de objetivos, sino también la parte técnica de la unidad económica.

Además que la contabilidad expresada en términos previsionales posibilita a los usuarios que se puedan inclinar por mejores decisiones con información probable que con información determinista, difuminándose, simultáneamente, las asimetrías de la información.

Por otro lado, la reglamentación de la información financiera prospectiva, en el cuadro de su publicación obligatoria o facultativa, es un tema muy controvertido, debiendo entenderse el examen de este tipo de información más como un consejo sobre los documentos que como una certificación.

La información financiera histórica, según los postulados de Mautz y Sharaf, es auditada bajo el presupuesto de que los documentos en ella contenidos son relativamente verificables, por lo que en esta auditoría el análisis cuantitativo supera el análisis cualitativo.

A ello hay que añadir que el análisis es cartesiano pues aísla de manera más específica los diferentes componentes de los estados financieros, ya sea a través de los ciclos de transacciones, ambos soportados de forma subjetiva.



La información financiera prospectiva, por el contrario, es más sistémica, holística, pone el énfasis en lo que puede acontecer y tiene una base especulativa, siendo el riesgo y la incertidumbre las constantes de este tipo de información.

10. RECOMENDACIONES

Se recomienda al colegio de auditores de Bolivia, implementar normativa que regule el examen de la información financiera prospectiva puesta a consideración, debido a su gran importancia y utilidad para los distintos usuarios de la información financiera.

Además se recomienda a todas las universidades bolivianas implementar y actualizar métodos de enseñanza respecto a la preparación y examen de la información financiera ya sea histórica o prospectiva. No olvidemos que vivimos en un mundo cada vez más globalizado, con muchos cambios, mejorando cada minuto lo conocido, implementando nuevas habilidades e incrementando conocimientos, atributos que se requieren en nuestra profesión.



BIBLIOGRAFIA

Carmona Moreno “ESTADOS CONTABLES” Mc Graw Hill

López García J.”LA INFORMACION FINANCIERA INTERMEDIA” ICAC

Martínez Arias y Prado Lorenzo “Auditoría de la Información Financiera Prospectiva” Madrid – España

FASB – FINANCIAL ACCOUNTING ESTÁNDARS BOARD (www.fasb.org)

AICPA – AMERICAN INSTITUTE OF CPAs (www.aicpa.org)

NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA 300-599 y 800 (actualizados al 15.12.09)