

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS  
CARRERA AUDITORÍA



## PROYECTO DE GRADO

“PRESUPUESTO, UN INSTRUMENTO DE LA INFORMACION  
FINANCIERA PROSPECTIVA”

POSTULANTE: JESUS MAURICIO CESPEDES AVILES

TUTOR: LIC. ADOLFO MENDOZA

LA PAZ – BOLIVIA

2011

## INDICE

I	INTRODUCCION.....	1
II	ANTECEDENTES	
	2.1. Planteamiento de la investigación.....	3
	2.2. Planteamiento del problema.....	3
	2.3. Formulación del problema.....	4
III	OBJETIVOS	
	3.1. General.....	5
	3.2. Específicos.....	5
IV	JUSTIFICACION	
	4.1. Justificación teórica.....	6
	4.2. Justificación socioeconómica.....	6
V	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	8
VI	MARCO REFERENCIAL	
	6.1 Marco teórico.....	9
	6.2 Marco Conceptual.....	9
	6.3 Recolección de la información.....	10
VII	ANALISIS DE LA PROPUESTA	
	7.1. Técnicas presupuestarias.....	12
	7.1.1 El proceso presupuestario; el carácter global y sistémico de la gestión presupuestaria.....	12
	7.2. Principios generales de la elaboración de los presupuestos anuales.....	18
	7.2.1. Concepción voluntarista.....	18
	7.2.2. Coherencia en el tiempo.....	19

7.2.3. Coherencia en el espacio.....	21
7.2.4. Coherencia interna y externa.....	22
7.3. Articulación funcional de los presupuestos.....	23
A.- Elaboración de los presupuestos determinantes.....	24
- Previsión de ventas o de ingresos globales.....	24
- Presupuesto de producción.....	25
B. – Elaboración de los presupuestos dependientes.....	25
- Presupuesto de consumo de materias primas y de compras de materias primas.....	25
- Presupuesto de gastos de mano de obra directa.....	26
- Presupuestos de gastos generales fabriles.....	26
- Presupuestos de inventarios fabriles.....	26
- Presupuesto de costo de ventas.....	26
- Presupuesto de investigación y desarrollo.....	26
- Presupuesto de costos de marketing.....	27
- Presupuesto de costos de distribución.....	27
- Presupuestos de costos de administración.....	27
- Presupuesto del resultado previsional.....	27
7.4. Modelos de contabilidad lineal.....	30
7.4.1. Modelo de MATT ESSICH.....	30
7.4.2. Modelo de CHARNES Y COOPER.....	32
7.5. Presupuesto en futuro incierto.....	33
7.5.1. La técnica de los presupuestos múltiples .....	33
7.5.2. Presupuestos variables.....	34
7.5.3. Los presupuestos con tendencia probable.....	35
7.6. Control del presupuesto.....	36

## CAPITULO VIII

8.1. Auditoría de las estrategias y de los presupuestos, teoría y programas.....	42
8.2. Auditoría de la estrategia.....	47
8.3. Ámbito, alcance de la auditoría de la estrategia.....	50
8.4. El riesgo de la auditoría centrado en el negocio.....	56
8.4.1. Modelo BMP.....	65
8.4.2. Principios del modelo.....	67
8.4.3. Análisis del modelo y programa.....	73
Programas de auditoría de la estrategia.....	74

8.5. Auditoria de los presupuestos.....	81
8.5.1. Objetivos, límites de la auditoria de los presupuestos.....	81
8.5.2. Niveles de la Auditoria.....	82
- Diagnóstico de calidad de los instrumentos de gestión previsional y acompañamiento de los resultados.....	82
- Diagnóstico del proceso de planificación.....	83
- Diagnóstico de la coherencia entre el sistema de planificación y toma de decisión.....	83
8.5.3. Límites de la auditoria del presupuesto.....	83
8.5.4. Metodología del desarrollo de la auditoria de presupuesto.....	84
° Cuenta de explotación.....	85
° Balance.....	85
Primera fase.....	85
Pre auditoría.....	86
Segunda fase.....	86
Auditoria a la forma.....	86
Tercera Fase.....	86
Auditoría a fondo.....	86
+ Técnica del formulario.....	86
Cuarta fase.....	87
- Esquema de una auditoria de presupuestos.....	87
8.5.5. Programa general de examen de cuentas a las cuentas previsionales....	91
1.- Organización de la misión y recolección de la información.....	92
2.- Programa del examen.....	92
3.- Informe.....	92
 BIBLIOGRAFÍA.....	 100

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

La empresa se encuentra cada vez más con un mayor nivel de complejidad y de cambios en su entorno. A la tradicional mayor competitividad, se le ha añadido todas las oportunidades y amenazas que genera las nuevas tecnologías. En este sentido, se desarrolla en las empresas la necesidad de intentar anticipar la marcha de sus respectivos negocios, visualizando, en la medida posible, los puntos fuertes y débiles. En la actualidad cada vez se va dando mayor importancia dado que se les pide constantemente a los auditores que consideran con mayor responsabilidad la continuidad o discontinuidad de una empresa, como el de su orientación y de su evaluación. Por otra parte, en nuestro medio nos encontramos que al margen de la situación política, con un índice bastante elevado de cierres y de quiebras de empresas, un incremento de unidades económicas en crisis, la necesidad de introducir en los documentos financieros elementos de estimaciones, contingencias, previsiones y proyecciones que reflejen la inestabilidad de los negocios y la incertidumbre que se ciernen sobre las empresas, todo ello esta presentando en el campo de la auditoria que, tradicionalmente estaba encaminada a evaluar los estados financieros históricos suponiendo que el contenido en ellos era relativamente verificable.

Los documentos económicos financieros obtenidos a través del sistema de representación contable tiene la obligación de identificar, medir y comunicar la información tanto interna como externa, con la finalidad de darle credibilidad y de ser auditados. Ahora bien, las empresas no se conforman con esta clase de presentaciones sino que piden a los auditores que se pronuncien sobre la orientación estratégica de las empresas o negocios, por medio de una información prospectiva.

Se presenta una preocupación por la gestión de una empresa, en términos estratégicos, una planificación de actividades que concreta en planes a largo, mediano y corto plazo.

Por ello, es necesario propender a los dueños de las empresas presentar al mismo tiempo los estados financieros tradicionales, proponer planes de actividades de previsión en los cuales se proyecte el futuro de los negocios, llegándose, incluso, a que algunos organismos reguladores del mercado de capitales incentiven la publicación de cuentas de previsión.

La característica de la relevancia que se encuentra subyacente a toda información financiera y su divulgación, con la finalidad de posibilitar a los usuarios la toma de decisiones económicas, suscita la necesidad de que se lleven a cabo previsiones, proyecciones, escenarios, expectativas, elementos que lleva consigo lo que llamaríamos *la información financiera prospectiva*.

Estas cuentas provisionales exigen al auditor una preparación complementaria sobre temas de estadística, planeamiento y control, como herramientas indispensables para este tipo de auditorías.

## **CAPITULO II**

### **ANTECEDENTES**

#### **2.1. Planteamiento de la investigación**

El término de entidad registrado en los Principios de Contabilidad generalmente Aceptados, se basa en un concepto de personería jurídica, en la que se encuentra claramente diferenciado la independencia de la empresa con relación a su propietarios, tiene implicaciones profundas con relación al contenido informativo de los estados financieros elaborados por la empresa. Este hecho, al margen de generar responsabilidad social de la empresa, ha llevado a la contabilidad a situarse como una disciplina eminentemente social.

A su vez, esta separación entre la propiedad de la empresa y la dirección de la misma dio lugar a la aparición de un tercer personaje, sobre quien recae la responsabilidad de organizar, dirigir, controlar la actividad económica, sin que ello implique que tenga que participar en el patrimonio de la empresa.

En consecuencia, se asiste a una profundización en las funciones típicamente empresariales. Para los autores clásicos, de comienzas de siglo, administrar, involucra prever, organizar, comandar, coordinar y controlar.

En consecuencia la información financiera prospectiva es pues, fruto de las relaciones de la contabilidad con otras ciencias, como ser la economía, la estadística y las matemáticas.

#### **2.2. Planteamiento del problema**

Si los documentos económicos financieros obtenidos a través del

sistema de representación contable que identifica, mide y comunica información económica a la sociedad necesitan, con la finalidad de darles credibilidad, ser auditados ¿Por qué no exigirle al auditor se pronuncie, en términos de opinión, sobre las situaciones de incertidumbre que se encuentran dentro de los estados financieros previsionales?

### 2.3 Formulación del problema

Los auditores tenemos que ampliar nuestro horizonte de trabajo y hacer realidad que el sistema de información en la empresa pase a comprender según lo manifiesta Fernández Pirla *“El pronóstico acerca del comportamiento del sistema con las correspondientes previsiones de demanda y decisiones de inversión; dirección del proceso productivo y consecuente control y coordinación de los restantes medios de producción y conexión con el marco institucional en que la empresa actúa así también la colectividad”*

El sistema informativo contable, al expresar, medir y analizar la realidad económica hace posible el conocimiento del pasado y la presente e igualmente del futuro de la unidad económica. El futuro se ve reflejado en la información financiera prospectiva. Esta es el fruto de una mayor vinculación entre contabilidad y economía, cuya síntesis más elaborada lo manifiesta Fourastié, cuando dice que *“La economía sin la contabilidad es lo mismo que ciencia sin observación”*



---

## **CAPITULO III**

### **OBJETIVOS**

#### **3.1. General**

El objetivo de nuestra investigación hace relación con la problemática inherente a la construcción y examen de la información financiera prospectiva, tomando como base el presupuesto como un instrumento importante en la planificación a corto plazo y en el control de la organización.

#### **3.2. Específicos**

- Necesidad de cubrir las incertidumbres de los empresarios por medio de la información financiera de manera prospectiva:
- La justificación de efectuar un análisis de los presupuestos, que hace relación a esta temática, como guía para el análisis de los estados financieros.
- Demostrar la necesidad de la evolución del auditor en la información financiera prospectiva en relación a la información financiera histórica. financieras.

## CAPITULO IV

### 4.1. Justificación teórica

El 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*”

### 4.2. Justificación Socioeconómica

La auditoria de la información financiera histórica está 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.

## CAPITULO V

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La producción de conocimientos y la metodología incluyen la modernización, la inquietud de presentar nuevos instrumentos destinados a operaciones de financiación y los datos señalados en el mismo son el resultado de la aplicación de estas operaciones en una gestión 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 existen normas diferentes en el mundo sobre la apropiación de estos instrumentos financieros.
- Descriptivo porque trataremos de identificar las características y efectos de la interpretación y aplicación de estos instrumentos.
- Explicativo porque las conclusiones de este estudio significarán instrumentos básicos, de ayuda, orientación y análisis de la adecuación y ejecución de los valores futuros dentro de la realidad de pases en vías de desarrollo, que son los que más afectados.

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 para llegar a formular un tratamiento y resultados de la aplicación de estos nuevos instrumentos financieros

## CAPITULO VI

### 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:

**Presupuesto.-** Es un resumen sistemático que recoge la previsión de los gastos, así como de los ingresos que se estiman va a ser necesarios para la realización de aquellos durante un período de tiempo determinado para una unidad económica

**Ente o Entidad.-** La norma 1 del Colegio de Auditores señala: Los estados financieros se refieren siempre a un ente donde el elemento subjetivo o propietario es considerado como un tercero. El concepto de “ente” es distinto del de “persona” ya que una misma persona puede producir estados financieros de varios “entes” de su propiedad.

**NIA No.- 26.-** Cuyo objetivo es proporcionar orientación a los auditores sobre procedimientos que deben ser llevados a cabo con la finalidad de obtener un margen de seguridad razonable en lo que se refiere a la adecuación de las estimaciones contables contenidas en la información contable.

**Provisiones y las contingencias.-** como 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”

**Principio de Prudencia.-**Se señala conforme este principio, que ante diversas alternativas, contables el contador deberá elegir aquella que sea optimista. Implica el reconocimiento de las pérdidas

**Riesgos en la empresa.-** riesgo inherente.- riesgo de control riesgo de detección.

### **6.3. Recolección de la información**

Para el desarrollo del proceso de planificación del trabajo que presentamos, obtuvimos información referente a los bonos con interés variable:

- Recurriendo a la historia y evolución de la importancia que se les solicita a los auditores que consideren la problemática de la continuidad o discontinuidad de la empresa.
- Legislación nacional vigente
- Documentos bibliográficos

- Textos de autores nacionales e internacionales sobre la temática en cuestión
- Recurrimos a páginas del internet

## **CAPITULO VII**

### **ANALISIS DE LA PROPUESTA**

#### **7.1 LAS TECNICAS PRESUPUESTARIAS**

##### **7.1.1 El proceso presupuestario; el carácter global y sistémico de la gestión presupuestaria**

Los presupuestos son un instrumento importante en la planificación a corto plazo y en el control de la organización

El presupuesto difiere del plan estratégico en términos de horizonte temporal. El presupuesto se refiere a un periodo anual mientras que el plan se refiere a un horizonte temporal suficientemente prolongado para que se pueda pensar en el cambio de estructura, en el cambio de mentalidad y filosofía y en la introducción de nuevos productos.

Así el plan estratégico precede en presupuesto anual y traza el cuadro de desarrollo del plan anual. Aquel puede ser estructurado por líneas de productos o negocios, mientras que el presupuesto anual es planeado por centros de responsabilidad. El presupuesto traza el cambio de la evolución de los acontecimientos para armonizarlos con el plan. La previsión es una probabilidad de aquello que puede suceder contratándola con el presupuesto, previsión tiene las siguientes características.

- Puede o no ser representada en términos monetarios.
- Puede tener cualquier horizonte temporal.
- Quien lo pronostica no acepta responsabilidades sobre la concretización de la previsión del resultado
- Las previsiones no son generalmente aprobadas por la alta dirección
- La previsión es inmediatamente actualizada tan pronto como la



nueva información indica que ha habido cambios en las condiciones base.

- Las variaciones de las previsiones no son analizadas formalmente o periódicamente.

Así “desde el punto de vista de la administración la previsión es un instrumento de planificación mientras que el presupuesto es simultáneamente un instrumento de planificación y de control».

El proceso presupuestario se destina a llevar a cabo la planificación sistemática de la actividad de la empresa a través de planes de acción que trazan el cuadro de desarrollo de la actividad de los gestores con la finalidad de mantener a la empresa lo más próximo posible del rumbo trazado. “Así una de las herramientas de gestión más frecuentemente utilizadas por las empresas para planificar el futuro es el presupuesto», lo manifiesta Ballarín Fredes en su libro *“Sistemas de planificación y control”*

El presupuesto anual (master budget, en la terminología anglosajona) es la descripción de ingresos y gastos bajo determinadas condiciones, para un periodo determinado. En una concepción más amplia engloba el conjunto de programas y presupuestos elaboración con el objetivo de encuadrar las actividades de una organización en determinado periodo, generalmente un año, definiéndose las operaciones que habrá que realizar los inputs que habrá de incorporar, los outputs generados, los resultados previstos y el conjunto de flujos financieros inherentes.

La concepción del proceso presupuestario es esencialmente dinámica en el sentido de que las variables plasmadas en el presupuesto anual no deben ser entendidas como un conjunto pasivo si no por el

contrario como un conjunto flexible, en mutación continua capaz de adaptarse a las acciones correctoras emergentes de los impactos del cambio.

Por ello en concepción del proceso presupuestario deben estar presentes los conceptos de presupuesto rígido y de presupuesto flexible. El primero es definido para un determinado volumen de actividad mientras que el segundo está estrechamente ligado a los diversos niveles de actividad que pueden ser alcanzados por la organización. El presupuesto flexible introduce, así, variabilidad en el proceso presupuestario extrapolando el presupuesto esperando, teniendo en cuenta esos diversos niveles de actividad esperada, a que se asocian probabilidades.

El presupuesto flexible puede también complementado con un análisis de sensibilidad, por ello esta manera de presupuestar es la más adaptada a una coyuntura inestable, en la cual las ventas y la producción real raramente coinciden con las metas definidas en los presupuestos.

Además de flexible el proceso presupuestario debe de ser condicionado globalmente. No debe, por ello, ser desarrollado como una meta actividad contable aislada e independiente de la organización sino preferentemente integrado en el proceso de comunicación y motivación. En efecto “el proceso de planificación funciona con sistema global considerando que todas las funciones y niveles organizativos de la empresa deben planificarse de forma simultánea e independiente utilizando la metodología del razonamiento sistémico”. Tal y como lo afirma Carlos Mallo. (*Control de Gestión*)

El análisis sistémico es pues uno de los componentes básicos del ciclo presupuestario al cual se le atribuyen los siguientes objetivos:

- Obtención de información operativa para formalización de los planes. Al ser el presupuesto de un instrumento de gestión previsional, todo el proceso comienza en la información que es considerada la materia prima de la decisión. Las informaciones necesarias al decisor pueden ser de origen interno y externo. A partir de ellos es como se inicia el proceso presupuestario.
- Planificación de las actividades que hay que desarrollar, el proceso presupuestario determina y cuantifica las actividades que la empresa va a desarrollar en un determinado periodo de tiempo.
- Coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa. Como pueden existir conflictos futuros entre los objetivos y planes de acción de las diferentes unidades operativas es indispensable una coordinación entre los diferentes para que los objetivos sean alcanzados.
- Comunicación de los objetivos de la alta dirección a los departamentos operativos. Los diferentes niveles jerárquicos son informados de los objetivos y de las acciones a emprender, apelándose a la participación y consentimiento de todos los niveles jerárquicos.
- Motivación de los responsables de cara a los planes definidos en el presupuesto. Como estamos hablando de presupuesto participativo, hay toda una motivación en el sentido de que se cumplan los objetivos negociados.
- Control sobre las realizaciones de los objetivos. Este objetivo se materializa en la comparación de los valores presupuestados con los valores reales utilizándose aquí el método de los desvíos.
- Evaluación. Del control entre las previsiones y las realizaciones nace la evaluación de las performances de toda la organización pudiendo aquí utilizarse un sistema de compensación.
- Formación de desarrollo de los recursos humanos. La dinámica del proceso presupuestario puede servir de instrumento pedagógico y

formativo e implica un largo proceso de aprendizaje.

De acuerdo con los objetivos atribuidos por Ballarín al proceso presupuestario, se hace evidente que el proceso trasciende a las técnicas contables y exige a la administración de la empresa una profunda participación en el proceso de elaboración del presupuesto comunicación de objetivos, motivación y evaluación. Es decir el presupuesto anual al fijar objetivos cuantificados apela a una filosofía de gestión participativa por objetivos.

Este tipo de gestión esta subyacente a las siguientes etapas presupuestarias:

**+ Programación.** Esta fase consiste en detallar el programa de acción; en asignar, en cantidad, los recursos necesarios a las diferentes unidades o departamentos para que realicen el programa o la parte del mismo que hayan sido encargadas de poner en ejecución.

**+ Preparación del presupuesto.** Es la etapa que se destina a traducir en términos monetarios todos los programas elaborados en la base anterior. Cualquier programa ha de tener un reflejo financiero, siendo el objetivo de esta fase prever los valores de las transacciones, los diferentes apartados de los estados financieros, los resultados, lo que nos permitirá prever la performance financiera del negocio

**+ Ejecución.** El presupuesto es una guía de explotación de la empresa en efecto una organización se dice que está controlada cuando ésta dirigida por objetivos que sus cargos directivos se han fijado. El conjunto de estos constituye el sistema de referencia en relación con el cual son medidos los desvíos. El regreso a la trayectoria que conduce a los objetivos precisas acciones correctivas que hay que emprender varios

tipos de informes de performance puede ser elaborado según los usuarios y según los diferentes niveles jerárquicos.

A todo ello hay que añadir que la comparación entre los resultados preestablecidos y los obtenidos solo es válida si:

- Los objetivos inicialmente fijados son realizados. Lo que se puede conseguir con la utilización de la técnica de los presupuestos flexibles.
- La organización con respecto a las realizaciones debe ser objetiva y basada en criterios de atribución consensuados. La negociación está considerada como si el corazón del proceso presupuestario. Su interpretación debe tener en cuenta las circunstancias favorables y desfavorables inherentes a la actuación de cada centro.
- La evaluación de los desvíos debe distinguir entre desvíos cuyos factores son ajenos a la gestión del centro y que en principio, por tanto, no le serian imputables y desvíos en el cumplimiento de los objetivos que corresponden a factores controlables. La evaluación deberá, también permitir analizar las causas de los resultados, emprender acciones correctivas y hacer posible una reflexión sobre las bases subyacentes a la elaboración del presupuesto.

La evaluación es la última fase de proceso presupuesto y se hace objetiva en el análisis de actuación de los responsables departamentales. Ningún sistema de control puede proporcionar una medida perfecta de la actuación de un responsable, por lo que todas las limitaciones de actuación deben ser consideradas en el proceso de evaluación. El sistema de evaluación está ligado al corto plazo y especialmente a indicadores de carácter financiero.

Para que tenga éxito, el proceso presupuestario puede ser entendido como un sistema de pilotaje, global y sistémico, que comporta la identificación de las variables que pueden ser consideradas como indicadores válidos de la eficacia y de la eficiencia, la fijación de los valores para las variables. La medida de los resultados y de los desvíos, así como las acciones correctivas o revisión de los valores atribuidos a las variables.

## **7.2 Los principios generales de la elaboración de presupuestos anuales**

### **7.2.1. La concepción voluntariosa**

El presupuesto anual, dado que es una expresión de los objetivos negociados entre los diferentes responsables de una organización es una forma especialmente conseguida de información preventiva, muy utilizada en la vida práctica. Se basa en una concepción voluntarista proactiva que aplicada al proceso presupuestario se traduce en la adopción de previsiones representativas de un compromiso entre las tendencias existentes en la empresa que reflejan su historia tecnológica y medio ambiente y la voluntad de acción en concretización de los objetivos funcionales.

En efecto Cuyauberé y muller hacen referencia al presupuesto anual como si se tratase de una traducción concreta de la atribución a los responsables de objetivos y de medios cuantificados que son resultantes de una serie de previsiones y de una actitud voluntariosa. De la cualidad del compromiso depende la cualidad de las previsiones que pueden ser agrupadas en dos clases distintas: las previsiones de explotación y previsiones financieras.

Las primeras se refieren a la formación del resultado empresarial y por ello responden a interrogaciones relacionadas con la responsabilidad global puede ser desdoblada por actividad y por producto.

Las segundas se refieren a las necesidades de capitales fijos y de explotación y, por, ello a la vez, a la financiación de esos capitales. Nos muestran las condiciones de equilibrio financiero previsional de la empresa y son utilizadas por las instituciones financieras por la dirección de las empresas y por organismos reguladores.

La concepción voluntarista presupone interrogarse sistemáticamente sobre lo real, lo que permitirá una capacidad de respuesta inmediata a los problemas colocados bien sea en términos de cobertura la pertinencia o en términos de coherencia. La pertinencia significa que el presupuesto anual debe contribuir eficazmente a mejorar la gestión de la empresa. La coherencia se expresa en relación con el tiempo y el espacio en el sentido de seguir una línea homogénea de armonización de los objetivos descentralizados y de los objetivos globales de la empresa, cuyo proceso se desarrolla en una lógica temporal que se basa en la descentralización responsabilidad de los ejecutivos.

### **7.2.2. Coherencia con el tiempo**

Los estados financieros previsionales son elaborados teniendo en cuenta el marco contable que, basado en los principios contables de consistencia y conservantísmo, y en la propia forma de los datos contables, costos, ingresos productos entradas salidas, le proporciona a este tipo de estados cierta coherencia y cohesión.

Sin embargo a pesar de la rigidez del modelo contable tradicional

eso no significa inmutabilidad en los datos constantes en los estados previsionales. En efecto, siendo la flexibilidad una de las características fundamentales de la información financiera prospectiva la indispensabilidad de su revisión periódica es bien patente, pues, la característica descrita, impone una relación continua en el entorno de la empresa, es decir, una coherencia con el entorno económico previsible.

En el caso de que la empresa practique la planificación a lo largo y medio plazo, el plan presupuestario está muy determinado por los presupuestos definidos por la definición estratégica. Así, la coherencia en el tiempo puede revestir la forma de coherencia lógica y coherencia formal. En efecto, siendo el futuro, a corto plazo, ampliamente definido por el plan, es indispensable hacer revisiones periódicas de las hipótesis pues el plan a largo plazo es susceptible de alteraciones y de la constatación de los acontecimientos. Para hacer las revisiones la técnica de los planes deslizantes «revolving plan» es la más utilizada.

Esta técnica tiene como objetivo principal - antes del comienzo del proceso presupuestal para cada año- la elaboración de tantos análisis sucesivos como años sean contemplados en el horizonte temporal del plan. Así «en estas condiciones queda bien claro que cuando se inicia la campaña presupuestal la hipótesis de desarrollo referente al año siguiente ya ha sido discutida y que apenas falta ahora con vistas al presupuesto detallar y calendarizar en meses esta hipótesis».

Por ello, la coherencia lógica que se defiere a las magnitudes relacionadas con el plan estratégico, plan de medio plazo y presupuesto anual está asegurada, en simultaneo, por la técnica descrita y por la utilización de presupuestos flexibles que garanticen también la coherencia formal conformidad entre previsiones y objetivos del plan con las previsiones y los objetivos de presupuesto anual. A ello hay que añadir



que la coherencia formal estrechamente relacionada con los datos contables, permite:

- + Relacionar fácilmente los datos contenidos en los planes y en los presupuestos y entre los diferentes presupuestos.
- + Realizar síntesis previsionales preventivas, es decir, el Balance Previsional y los estados resultados previsionales.
- + Adoptar un denominador común para todas las previsiones de los responsables.

### **7.2.3 Coherencia en el espacio**

El análisis sistémico utilizado en la información financiera prospectiva impone la compatibilidad de las diferentes funciones de la empresa. En efecto, «para satisfacer la propiedad de la coherencia espacial, las previsiones describen lo esencial de las propiedades y de la evolución esperadas de las diferentes unidades, actividades, funciones, divisiones filiales de la empresa. Por eso, dan cuenta de las interacciones entre estos diversos componentes. Esto impone generalmente procedimientos de preparaciones interactivas concertadas y ordenadas»

Esta coherencia en el espacio impone coherencia organizativa, lo que se traduce frecuentemente en la existencia de una jerarquía organizacional formal y una descomposición tanto cuanto posible de los datos presupuestarios en función de los centros de responsabilidades, siendo deseable que estos centros correspondan a centros de análisis contable, atendiendo a que el “recurso al cuadro contable impone forzosamente cierta estabilidad de las reglas de presentación y de los tipos de datos utilizados»

La coherencia organizativa requiere además que el presupuesto sea participado con el reconocimiento y aceptación de las previsiones y objetivos por parte de toda la organización.

#### 7.2.4 Coherencia externa e interna

La cualidad del presupuesto depende esencialmente de la cualidad de las previsiones. La previsión de la variable endógena - volumen de ventas - es generalmente considerada la variable clave de todo el proceso presupuestario pues afecta a todos los niveles de resultados esperados. Esta variable deberá de ser coherente externamente con el mercado y debe tener las siguientes características:

- Debe inscribirse en la trayectoria del pasado teniendo en consideración la curva de vida de los productos, y puede estar determinada por extrapolación simple. Esta técnica estadística de previsión toma en consideración la curva de la venta obtenida en periodos anteriores. Estos datos constituyen la más importante del proceso presupuestario. El presente está relacionado con el pasado y esta condiciona en cierto modo el futuro.
- En caso de ruptura de la trayectoria es decir de la tendencia la previsión de ventas debe reflejar los condicionalismos de las modificaciones; es el caso de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, modificación de política de precios etc.
- Debe también, tener en cuenta los aspectos cualitativos del mercado, naturaleza del mercado, tendencias y curva de vida del producto.

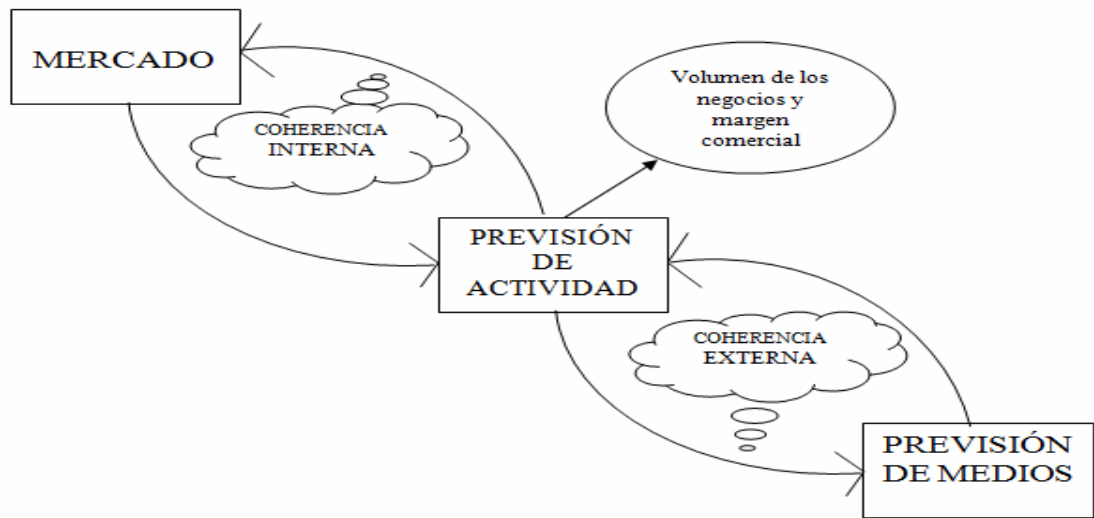
Consecuentemente las variables endógenas - previsiones de actividad volumen de negocios .etc.- aunque sean resultado de una opción interna de la empresa tienen que tener coherencia interna con el mercado en que la empresa se desarrolla y pretende continuar.

Definida la previsión de actividad y su indispensable coherencia

con el mercado hay que evaluar los medios necesarios y hacerlos coherentes con las previsiones de actividad. Es la llamada interna de procesos presupuestarios que hace referencia a la variabilidad de los costos en relación en el volumen de actividad y que nos permitirá, a través de modelos de contabilidad lineal, determinar el resultado previsual:

Gráficamente la coherencia interna y externa puede ser representada en la siguiente figura:

Presentado por Chopin P y Richez



### 7.3. Articulación funcional de los presupuestos

La articulación funcional de los presupuestos debe reflejar las características de pertinencia coherencia espacial y temporal coherencia externa e interna y se concreta con el establecimiento de lazos lógicos y fácilmente comprensibles entre las diferentes áreas funcionales de la empresa. De una, manera general los presupuestos están vinculados los unos a los otros y, sin lugar a dudas no se pueden elaborar sin tener en cuenta tal estado de dependencia algunos presupuestos dependen de

otros»

Interligado en el tiempo con el plan estratégico - que fija el rumbo de la empresa - y con el plan de medio y largo plazo - que está fundamentalmente de los medios - el presupuesto anual que concretiza el plano anual integra los diferentes presupuestos operacionales

Según Horgren las etapas de construcciones del presupuesto anual son siguientes:

#### **A.- Elaboración de los presupuestos determinantes**

- **Previsión de ventas o de ingresos globales.** El punto de partida del proceso presupuestal comienza generalmente con el presupuesto de ventas. Es por ello considerado el presupuesto determinante en una economía de mercado.

Es la piedra angular de todo el edificio presupuestal y se estructura con base en las previsiones de evolución del mercado de la cuota de mercado pretendida por la empresa.

Muchos factores pueden influenciar las previsiones de ventas: volumen de ventas en el pasado, variable macroeconómicas de la economía nacional e internacional política de precios competencia fuerza de ventas, reglamentaciones y restricciones. Etc., por lo que son utilizadas varias herramientas matemáticas, estadísticas y económicas: medias móviles alisado exponencial coeficientes estacionales análisis de regresión, etc ,y técnicas cualitativas encuestas, estudios de mercado Delphi etc., para ayudar a hacer la previsión de las ventas. El presupuesto de ventas puede ser desdoblado por períodos zonas y productos y su significado

fundamental es “ estimar el nivel de ventas que se puede alcanzar en función de los medios que se van a utilizar» existe pues una distinción entre previsión de ventas y presupuestos de ventas

La previsión no es un presupuesto. La previsión puede ser aceptada, modificada o rechazada por la administración de la empresa.

La previsión se transforma en programa de ventas cuando es aprobada como objetivo de la Dirección.

- **Presupuesto de producción.** Efectuada la previsión de ventas es necesario comparar las empresas industriales el objetivo de ventas con la capacidad de producción disponible. Como desde una perspectiva de corto plazo, la capacidad de producción es tomada como un dato, la coherencia en el espacio entre los presupuestos debe ser rigurosa. Se utilizan, para dicho efecto, técnicas de programación lineal con el fin de relacionar las previsiones de ventas con las de la producción y para optimizar con los márgenes, generados por los diferentes productos y estimar los costos de los mismos. Este presupuesto es también considerado como un presupuestario determinante el programa de producción se ve también influenciado por la política de stocks de productos acabados.

## **B – Elaboración de los presupuestos dependientes.**

- **Presupuesto de consumo de materias primas y de compras de materias primas.**

El programa de producción dicta los consumos de materias primas y simultáneamente con la política de stocks de materias

primas dicta las cantidades y a adquirir.

- **Presupuesto de gastos de mano de obra directa.**

Este presupuesto está relacionado con los tipos de productos que hay que elaborar, niveles de remuneración métodos de producción etc.

- **Presupuestos de gastos generales fabriles.**

Son gastos generales de supervisión de la producción en que se incluyen los productos o secciones en función de un cost driver.

- **Presupuestos de inventarios fabriles.**

Resulta de los volúmenes de stocks pretendidos de materias primas, materiales productos en vías de realización son directamente reflejados en los balances previsionales y en los estados de resultados previsionales.

- **Presupuesto de costo de ventas.**

Como ya disponemos de todos los costos de producción así como los stocks iniciales y finales de productos acabados es posible hacer un presupuesto del costo ventas.

- **Presupuesto de investigación y desarrollo.**

Corresponde al conjunto de costos proyectados por el top mangement para apoyar la actividad de investigación y desarrollo

- **Presupuesto de costos de marketing.**

Engloba los costos proyectados por el top management destinado a actividades de marketing.

- **Presupuesto de costos de distribución.**

Es el conjunto de gastos presupuestados teniendo en cuenta la política de distribución escogida.

- **Presupuestos de costos de administración.**

Es el conjunto de todos los costes referentes a actividades de soporte.

- **Presupuesto del resultado previsional.**

El conjunto de los presupuestos mencionado es agrupado en el estado de resultado previsional esperado, sin considerar la función financiera.

Los diferentes presupuestos propuestos por Horngren pueden ser reunidos en los siguientes presupuestos de operaciones, presupuestos de ventas y presupuesto de producción. Ambos son, en el fondo los dos presupuestos determinantes.

En efecto, los programas y los presupuestos de ventas por ser la base de la construcción presupuestal constituyen un conjunto formado por:

- Presupuesto de costos de distribución

- Presupuesto de costos de Marketing
- Programa de producción, una vez conocida la política de stocks de inputs

A su vez el programa de producción da origen a los siguientes programas presupuestarios:

- Programa de presupuesto de ingresos, una vez conocida la política de stocks de inputs.
- Presupuestos de consumo de materias primas.
- Presupuesto de mano de obra productiva.
- Presupuesto de gastos generales fabriles

A estos tenemos añadir los presupuestos de inversiones y desinversiones y, como la mayor parte de los presupuestos referidos. Implica pagos e ingresos aparecerá como síntesis el presupuesto de tesorería.

Finalmente como puede haber diferencia entre los ingresos y pagos previstos, y como el plan de inversiones impone el recurso a la financiación ajena, será en el presupuesto financiero donde se prevea el movimiento de capitales referido y los costes financieros asociados.

En esta fase estamos en condiciones de efectuar todas las síntesis previsionales;

Presupuesto de tesorería

Presupuesto financiero

Estado de resultados

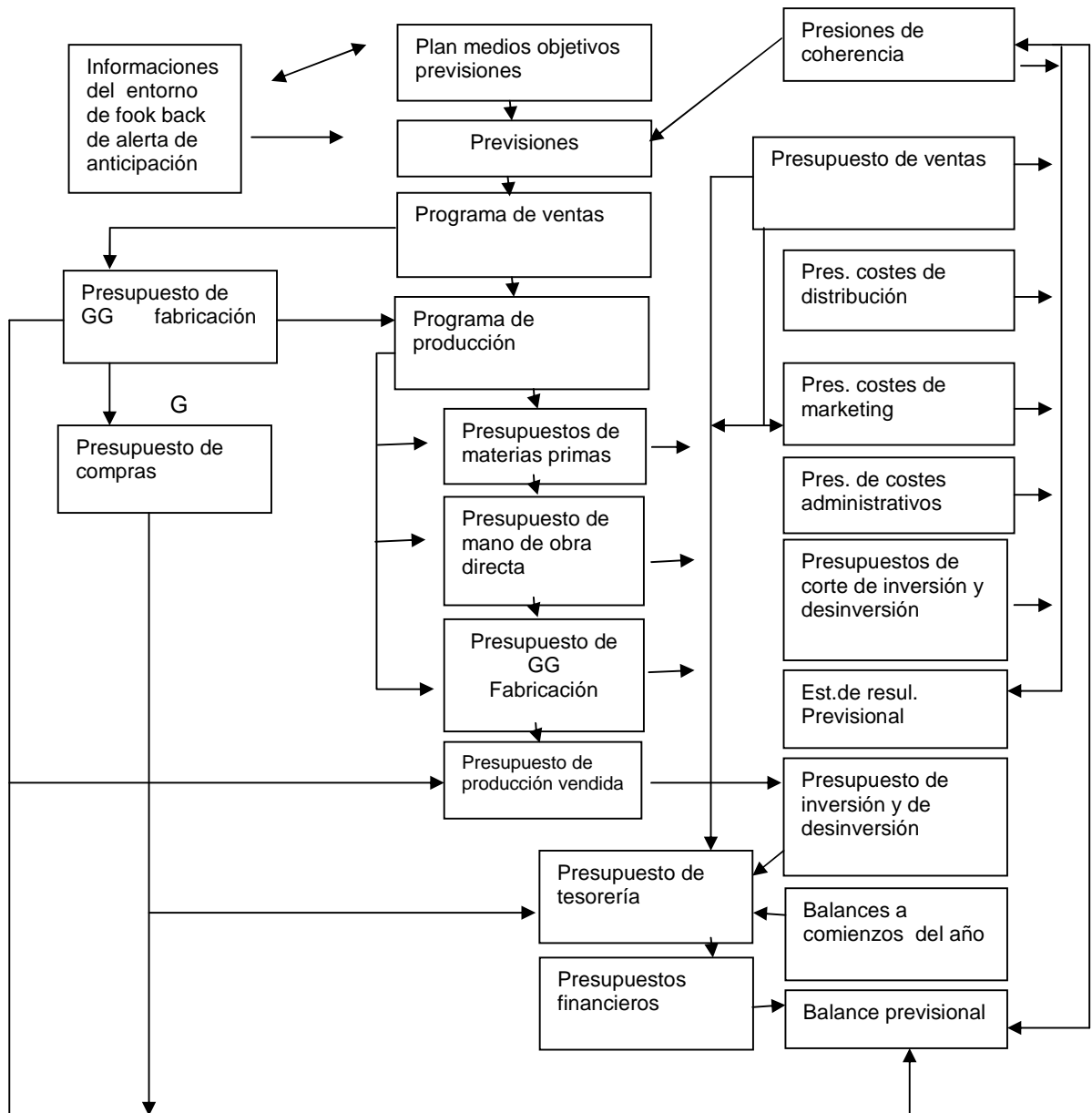
Balances previsionales

Flujo de fondos



Gráficamente es posible elaborar el esquema de articulación de los presupuestos teniendo en cuenta el espectro de coherencia antes enunciadas.

Articulación general de los presupuestos con los estados financieros previsionales.



La supervivencia de la empresa está ligada a su presupuesto de tesorería

y a su presupuesto financiero; en ellos es donde se encuentra reflejada su capacidad para resolver los compromisos de corto plazo. El rendimiento se encuentra plasmado en los estados de resultantes previsionales. Su magnitud es reflejada por el rendimiento esperando mientras que el balance previsional refleja la situación financiera de la entidad.

## 7.4 Los modelos de contabilidad lineales

### 7.4.1. El modelo presupuestal de Mattessich

En la articulación de los presupuestos antes estudiada y sin encuadramiento en el presupuesto anual, están subyacentes modelos de contabilidad lineales, que se basan en la extrapolación de las ventas. Arrastrado con ella a todas las demás variables es decir todos los inputs previstos, y representando las transacciones económicas durante el periodo de un año, ello permite proyectar los objetivos de la organización. Los modelos de contabilidad lineales utilizados como elementos de representación y previsión de la actividad económica, asientan en una relación de linealidad entre relaciones cuantitativas. Son modelos bastante agregados y por tanto «pueden ser tratados matemáticamente para estudiar los problemas contables y obtener una formación cualitativa y cuantitativa de toda la planificación y el control de la empresa, dirigida a la optimización de subsistemas»

La primera aplicación de modelos de contabilidad lineales basada en la técnica matricial, fue llevada a cabo en macroeconomía por Leontief quien a través de ella describió la estructura de la economía norteamericana, representado a sus transacciones intersectoriales. Utilizando la representación matricial aplicada en microeconomía. Mattessich realzo **“la posibilidad de establecer predicciones conjugando**

### la información contable representada en forma matricial con algunos determinados supuestos de comportamientos”

La contabilidad matricial efectúa el asiento de las transacciones económicas por medio de la operatividad de *input-output* y permite «pasar de una realidad representada a través de un modelo contable su expresión en términos formales para más tarde, haciendo uso de las identidades inherentes a todo sistema contable y de las hipótesis de comportamiento formuladas en base de experiencias previas, predecir el desarrollo de los hechos futuros para que satisfagan un cierto objetivo». Sin embargo las hipótesis de la linealidad del comportamiento de los costos y de los ingresos son admitidas con reservas por muchos autores. Pues no existe una aproximación total entre el análisis lineal y la realidad. Por eso hay que desarrollar el modelo teniendo en cuenta el caso específico de cada empresa.

El modelo presupuestal de Matessich parte de un balance inicial registra después de las transacciones periódicas en una matriz input - output y construye, finalmente, el balance final. Los principales elementos del modelo son:

- **Datos exógenos.** Constituidos por los saldos iniciales, inventarios finales de input y output, nuevas adquisiciones de inmovilizado y gastos generales de producción.
- **Objetivo presupuestal.** El modelo se basa en la concepción determinante y motora del presupuesto de ventas al cual están ligadas todas las demás variables directamente relacionadas con las ventas.
- **Hipótesis presupuestales.** Todas son lineales y están en conexión con parámetros económico-financieros tales como, plazo medio de recibo, plazo medio de pago, etc.

- **Entidades contables.** Engloban todos los presupuestos determinantes y determinados antes descritos, estando subyacente a ellas el principio de la dualidad.

El modelo presupuestal de Mattesich se basa en la linealidad por lo que su aplicación al presupuesto anual no sufre grandes críticas cuando la actividad de la empresa se desarrolla sin grandes rupturas. Su aplicación a largo plazo sufre críticas ya formuladas para los modelos matemáticos, basados en la extrapolación de tendencias.

#### 7. 4. 2 El modelo de Charnes y Cooper

Al igual que el anterior este modelo se encuadra en los modelos de contabilidad lineales, aunque utiliza un sistema de representación diferente al modelo de Matessich. Mientras que este modelo utiliza como hemos la representación matricial el modelo en cuestión sustituye aquella forma de representación por la representación sagital que ofrece una imagen grafica del esquema circulatorio de la empresa.

Según Cañibano «las relaciones que existe entre esta forma de representación y la elaboración de modelos con finalidad predictivas son como no podían ser menos, francamente fuertes»

Además de la forma de representación el modelo tiene subyacente la técnica PERT que, vinculando a un programa de programación lineal permite bajo un conjunto de restricciones lineales, definir el objeto de maximizar.

Se trata de un modelo con los mismos objetivos del modelo de Matessich, en que existe una identificación externa entre el modelo contable y matemático, permitiendo:

- + Respetar en todo momento el principio de dualidad.
- + Utilizar diversas escalas de medida.
- + Representar convenientemente los diferentes tipos de transacciones
- + Alcanzar un objetivo que en este caso es considerado el objetivo menor.

A pesar de las críticas a la linealidad del modelo las elaboraciones matemáticas para estudiar los problemas contables sobre todo, cuando se apoyan en técnicas de programación lineal, nos permiten trazar el mejor camino de actuación al seleccionar entre los diferentes caminos posibles, aquel que es el más favorable a la consecución de los objetos de la empresa.

Ambos modelos citados tuvieron más aceptación en el mundo académico que en el mundo empresarial, en el cual la representación convencional continúa siendo la más utilizada.

## **7.5. Presupuestar en futuro incierto**

### **7.5.1 La técnica de los presupuestos múltiples**

En el corto plazo se utiliza la forma de presupuestar múltiple cuando las empresas operan en un entorno en que las turbulencias hacen que la previsión sea muy incierta. Esta situación obliga, entonces a los responsables a ponderar todas las eventualidades - Incluyendo la hipótesis más pesimista - para prever con anticipación los escenarios posibles de forma a no ser códigos por sorpresa cuando los acontecimientos ocurran son, así, de una forma general elaborados tres presupuestos, según las diferentes hipótesis en aprecio.

- Presupuesto optimista, que corresponde a la hipótesis alta.
- Presupuesto pesimista que corresponde a la hipótesis baja.
- Presupuesto intermedio que corresponde a la hipótesis más probable.

Esta técnica presupuestaria solo es utilizada con un número limitado de hipótesis, «es prácticamente imposible establecer presupuestos complejos y correspondientes a demasiadas hipótesis »

### 7.5.2 Los presupuestos variables

Los presupuestos variables son elaborados con la base en la técnica del presupuesto flexible que impone un análisis de desvíos calculados teniendo en cuenta, no el presupuesto inicial sino un presupuesto adaptado en que los costos son re calculados a partir de la actividad realizada. El fundamento del presupuesto flexible se basa en raciocinio diferencial que engloba bien los costos variables diferenciales bien los costos fijos diferenciales lo que permite establecer una formula de presupuesto flexible por escalón de actividad. Esta técnica nos permite, por ello, establecer mejores previsiones mejores decisiones y un control más eficaz. Así en un contexto de incertidumbre, es fundamental seguir las variaciones en cantidad o volumen y las variaciones en el valor de modo a conseguir que aparezcan los desvíos en cantidad y en valor.

Esta técnica permite realizar la performance *gap* concebida como la diferencia entre las realizaciones y el Benchmark Amount, es decir, el mejor nivel de performance que puede ser encontrado dentro o fuera de la organización lo que posibilita medir tanto en la eficiencia como la eficacia de la misma

La construcción del presupuesto previsto es indispensable fruto de la insuficiencia del presupuesto inicial para medir los controles de eficiencia admitiéndose, en general, en su concepción dos principios.

- + Linealidad de la función de variación de los costos dentro del margen variación considerada.
- + Todos los costos variables agrupados en un mismo indicador de volumen de actividad.

El presupuesto reconstruido por centro de responsabilidad da así sentido al análisis sistemático de los desvíos.

### **7.5.3 Los presupuestos con tendencia probable**

El punto de partida es idéntico al de los presupuestos múltiples deteniéndose, por ello, la hipótesis más probable la hipótesis pesimista y la hipótesis optimista. Se preocupan además con el planeamiento de las contingencias mucho antes de que estas ocurran. En consecuencia aumenta la eficacia de la eficacia de los sistemas de control presupuestario. Así la dirección de la empresa está en mejor posición para hacer uso de tus recursos en función del entorno permitiéndole además comprender en qué forma las alteraciones afectan las empresas y alteran la interrelación de sus varios elementos constitutivos.

En estos presupuestos la hipótesis más probable se corresponde con las ventas medias esperadas, la hipótesis más optimista y la hipótesis más pesimista se corresponden, a su vez, con una distribución de probabilidades sumamente subjetivas basadas por ejemplo en la opinión del responsable de ventas.

## **7.6. El control presupuestario**

«Precisamente porque la información financiera se proyecta en el futuro es por lo que se considerada al presupuesto una de las herramientas más importantes de control»

El análisis de los desvíos es una operación fundamental para orientar y controlar la empresa. Puede ser tan importante como el conocimiento de los costos reales. En efecto el control general se ocupa de medir el programa alcanzado en la realización de los objetivos de la organización por lo que los costos históricos de poco sirven. Así pues, el padrón de comparación puede ser un costo presupuestado. Aunque ambos se ocupen de determinar los límites de costos para finalidades de control. Los costos presupuestados imponen límites totales a los costos de la forma como un todo para los departamentos o funciones durante el periodo presupuestal, mientras que los costos patrón están relacionados con productos o con operaciones o procesos individuales de fabricación” los costos patrón establecidos con base en coeficientes técnicos solo son previstos cuando dejan de ser realistas y estas revisiones, en principio o no coinciden con los presupuestos. Por otro lado, cuando se fijan los costos patrón como patrones de actividad para fines de control se corresponden exactamente con los costos presupuestarios

Como el control del presupuesto anual en el sentido de dominio sobre la acción da ya comienzo por centro de responsabilidad en el mismo momento de presupuestar, en situaciones de presupuesto flexible para que el control sea aun mismo tiempo eficiente y eficaz. Tiene que regirse por los siguientes principios.

- + El presupuesto debe incidir sobre los costos controlables
- + Intercambios entre los centros de responsabilidad deben ser valorados a costos estándar.



La observación de estos dos principios permiten hacer avanzar la fase de control y el análisis de los desvíos, a su vez , permite desempeñar un papel de alerta sobre las causas de la desviación teniendo en atención el margen de tolerancia, y permite después que se puedan lanzar acciones correctoras.

El presupuesto anual como es anticipativo permite el control antes de la acción. El análisis de los desvíos posibilita el control durante la acción imponiendo las correcciones de trayectoria necesarias. El control después de la acción no tiene como objetivo corregir las acciones si no evaluar los resultados obtenido en las diferentes áreas funcionales.

El control del presupuesto en la modalidad de control durante la acción o control operacional para que sea eficaz debe regirse por las siguientes condiciones esenciales:

- Continuidad de control
- Rapidez en la obtención de resultados
- Registro de las informaciones a nivel de centros de responsabilidad
- Coherencia del plan presupuestario con el plan contable analítico.

El principio general del análisis de los desvíos **«consiste en determinar la incidencia en cada elemento considerado, suponiendo constantes los otros elementos, o sea, bloqueando estos últimos»**

Así considerando el precio y la cantidad el desvío sobre el precio se obtiene comparando:

- Cantidad real por precio real

- Cantidad real por precio estándar

La suma del desvío de precio y el desvío de cantidad nos permitirá determinar el desvío total.

Al mismo tiempo que se determinan estos desvíos pueden ser determinados: Otros por lo que es indispensable que los mismos se localicen donde se producen, de manera que se pueda implementar el gran principio presupuestario que consiste en asociar desvío y responsabilidad.

## RESUMEN

Los modelos de previsión exploran tres tipos de información potencialmente disponible: subjetiva, histórica o causal. Las diferentes metodologías de previsión están especializadas en la utilización de uno de estos tipos de información.

Los modelos cualitativos emplean solamente información subjetiva. Los modelos de alisado y series cronológicas emplean información histórica. Los modelos Arima multivariantes utilizan una mezcla de datos históricos y causales.

Es posible detectar tres grandes orientaciones en los métodos de previsión. Las técnicas cualitativas son utilizadas cuando los datos son pocos o las informaciones son de cariz cualitativo. La extrapolación de series cronológicas efectúa la proyección de valores históricos. Los modelos causales son utilizados cuando se pueden determinar correlaciones entre la serie a prever y los factores explicativos dando origen a modelos econométricos. Son los mejores modelos para detectar puntos de cambio y preparar las previsiones a largo plazo.

Los métodos de extrapolación son aceptables en el horizonte anual, cuando son aplicados a series cronológicas cuya estacionalidad configure un *trend* regular. Ello permite construir con base en el volumen de negocios la cuenta de explotación previsional, el balance previsional y los presupuestos de tesorería previsionales.

Los métodos extrapolativos contribuyen para construir los instrumentos previsionales indispensables a la aplicación y observación de principio de continuidad.

Las técnicas de previsión y su inclusión en el proceso de decisión pueden ser referidas al ciclo de vida del producto.

En efecto, al no existir un método único de previsión si no una variedad y multiplicidad de métodos, su utilización debe ser adaptada a los problemas que estén en estudio y a las restricciones impuestas.

La moderna tendencia es ligar los métodos de previsión cualitativos y cuantitativos atendiendo al hecho de que no es posible considerar una técnica cualquiera de previsión mejor que otras.

Así para aumentar la exactitud de las previsiones es habitual utilizar una técnica de combinación de una o más previsiones. Dentro de este espíritu los diferentes modelos dialogan entre sí, confiriéndoles a las previsiones una mayor fiabilidad.

Las técnicas financieras relacionadas con las informaciones financieras prospectivas le permiten al auditor evaluar la evolución financiera de la empresa tanto como a corto y a largo plazo.

En el análisis de la situación financiera a largo plazo el auditor

observara el equilibrio entre objetivos, estrategias y fuentes de financiación, por lo que el dominio de las técnicas financieras de análisis de inversión es indispensable.

El análisis de sensibilidad es una técnica por excelencia aplicada a la información financiera prospectiva tanto en su componente numérico como en su componente cualitativo.

El presupuesto anual tendrá que ser coherente en el tiempo y en el espacio, tener coherencia externa e interna, siendo la articulación funcional de los presupuestos uno de los aspectos fundamentales de la evaluación de la información financiera prospectiva.

Como consecuencia la auditoria de la información financiera prospectiva habrá de tener un componente de auditoría de coherencia en el espacio y un componente de auditoría en el tiempo.

Presupuestar de forma flexible es la técnica más adecuada para la información financiera prospectiva debido al hecho de que las previsiones por lo general, se alejan de los objetivos previstos. De ahí que la comparación en términos de presupuestos fijos no tenga validez en su aplicación a este tipo de información.

Los modelos de contabilidad lineales en que se fundamentan en general los presupuestos anuales se apoyan en relaciones de linealidad en la representación de las transacciones económicas.

La incertidumbre subyacente a la información financiera prospectiva ha generado respuestas técnicas adecuadas como: los presupuestos múltiples los presupuestos variables y los presupuestos presentados de manera probable.

Las disfunciones a nivel de acción y a nivel de control presupuestario (acciones de anticipación, anticipación de la facturación o de las entregas, los atrasos en la facturación, los atrasos en los registros de las factura de abastecedores y transferencias de registro contables) imponen la auditoria de la función presupuestaria.

## CAPITULO VIII

### 8.1. AUDITORIA DE LA ESTRETEGIA Y DE LOS PRESUPUESTOS

#### 1. INTRODUCCION.

Las relaciones de la empresa con su entorno se han venido modificando profundamente desde comienzos de los años ochenta. En efecto, en décadas precedentes, la evolución futura de las empresas podía estimarse, razonablemente, a partir del análisis incremental tanto de la situación inicial como de las situaciones anteriores. En el contexto actual el entorno de la empresa es mucho más inestable, no lineal, por lo que la necesidad de anticipación del futuro es mucho más apremiante que en el pasado. Ahora, al ser las decisiones de inversión establecidas, básicamente; “sobre las expectativas de futuro, es cada vez más frecuente que las compañías incluyan como parte de su información financiera a terceros, planes, datos, cifras, etcétera, de carácter proyectivo”. Por lo tanto, la unidad de los estados financieros reside, también, en el conocimiento de la capacidad de la empresa para hacer frente al futuro, permitiendo, al tiempo, el análisis de los resultados de los resultados de gestión pasada. Así la auditoria, inicialmente vinculada a la esfera estrictamente financiera, se ha expandido hacia otros dominios y es, específicamente, la auditoria de la estrategia, la que, conceptualmente, presenta un campo de aplicación de mayor alcance. Nosotros, sin embargo, creemos que los objetivos y dimensión de la auditoria engloban, en el momento presente, y cada vez con contornos más nítidos, el análisis de la estrategia de la empresa, frente al hecho de que el auditor tenga que obtener un conocimiento total del negocio del cliente, de la industria y de toda la economía. Así algunos autores, siendo bien conscientes de que los errores estratégicos pueden ser altamente onerosos para las empresas e inclusivamente, llegar a

amenazar su continuidad, proponen que la auditoria anual de la estrategia de la empresa, aunque sea bajo la forma de rolling audit, presente un enfoque prioritario en el desarrollo del trabajo de los auditores, no limitándose a una crítica sobre las estrategias que han orientado a la empresa en el pasado, sino que, de preferencia, aconsejen a la mesa de dirección con la organización en y hacia el futuro. La auditoria de la estrategia sería, así, un instrumento analítico de importancia relevante en el proceso de toma de decisión y en el análisis de los negocios complejos. En este contexto, muchos analistas de negocios prevén un aumento en la utilización de los servicios de auditoría para la comprensión del análisis de la situación estratégica en que se encuentra la empresa.

Dado que los responsables por la marcha de la empresa han tomado conciencia de su propia responsabilidad social, están, por ello, actualmente, mucho más receptivos que en el pasado a este tipo de auditoría. Esta abarca en su ámbito el análisis de los factores estratégicos internos y externos, incluyendo la problemática de la selección de estrategias, su implementación, evaluación y control. La auditoria de la estrategia, representara una visión integradora de la estrategia empresarial en acción, esta se materializa en decisiones operacionales, estratégicas y administrativas. El trabajo de los auditores, después de haber cortado el cordón umbilical con el área financiera, aborda el análisis más profundo de las decisiones administrativas relacionándolas con las decisiones operacionales. Sin embargo, en lo que se refiere a las decisiones estratégicas, difícilmente asumen con incluirlas en el campo de la auditoria. La explicación a esta situación se relaciona tanto con el grado de incertidumbre como con las dificultades inherentes a medir y a cuantificar el futuro. Así, los auditores han venido prefiriendo abarcar solamente la problemática financiera, por ser esta más fácilmente medible y pasible de comparación con los estándares preconizados en auditoria.

Ahora bien, las decisiones estratégicas, en un entorno de complejidad no lineal, en que el todo ya no es igual a la suma de las partes, por el efecto de sinergias apelan para que la información a utilizar en la contabilidad de gestión sea, también, no lineal. Esto tradicionalmente ha venido siendo ignorado lo mismo ocurre en la auditoria, pues la actitud de la ciencia tradicional es ignorar la complejidad o reducirla a complicadas versiones de sistemas simples lineales.

Pero la resistencia a ver implicadas las decisiones estratégicas no es exclusiva de los auditores. En efecto, muchos ejecutivos de empresas apuntan en este tipo de auditorías interferentes indeseables y llegan a señalar, incluso, una falta de competencia técnica del auditor para entender el proceso de decisión estratégica. Se reconoce así que la mentalidad y la formación del auditor, de raíz acentualmente contable y financiera, no es la más adecuada para llevar a cabo una tarea de este nivel, debiendo, preferentemente, dominar los modelos de análisis económicos y financieros de tipo prospectivo que posibilitan el estudio de la evolución probable de cualquier empresa.

La gestión estratégica y su auditoria, en mercados no reglamentarios, reclaman un nivel de formación diferente y un sistema informativo más actuante y capaz de, precozmente, identificar y comunicar los problemas potenciales a los órganos decisores de la empresa, con la finalidad de dar respuesta estratégica a tiempo. Se pone en tela de juicio, aquí no solo la utilización de información contable sino también la de un sistema presupuestario basado en costes variables capaz de proporcionar información adecuada a la toma de decisiones estratégicas. Y ello debido a que el mismo no incorpora los activos intangibles y su construcción difícilmente permite medir la eficiencia, eficacia y productividad de componentes indisociables de evaluación contable, aun siendo limitado, es su base de construcción y a el se suma



un conjunto de información extracontable, posibilitados, así, de la información necesaria a la toma de decisiones estratégicas. Estas son objeto de una *auditoria de la estrategia*, que es definida por Rappaport y por Hunger y Wheelen como = la evaluación total de los factores que materialmente afectan al bienestar económico de una empresa= y que constituye, en nuestra opinión, el resultado a que actualmente venimos asistiendo, de la expansión, de la actuación del auditor en la revisión de los estados financieros intercalares y en la necesidad de un informe financiero a lo largo del año que desemboca, inevitablemente, en la formulación de técnicas de auditoría estratégica y estándares.

Las estrategias se materializan en presupuesto. Estos se efectúan, según Ley, con dos finalidades fundamentales: planear y controlar. Son conceptuados, en términos numéricos. Por tratarse de estados financieros anticipados reflejan los planes existentes, basados en un conjunto de hipótesis asumidas en relación con una determinada evolución de la actividad y del entorno económico. Los presupuestos con un horizonte temporal de un año, posibilitan estados financieros de una relativa fiabilidad, fruto de un conjunto de informaciones sobre mercados que la Administración de la empresa posee y que los analistas financieros desconocen, siendo su publicación, debidamente auditada, posible y deseable

Los presupuestos son considerados como la referencia de cualquier acción en el seno de la empresa, por lo que, una vez establecidos, es indispensables analizar su calidad en función de cierto número de criterios. De ahí que aparezca la auditoria de los presupuestos como una necesidad que abarca en su radio de acción un conjunto de métodos, instrumentos y comportamientos que emergen en términos generales de la llamada gestión previsional pero se coloca después, la cuestión de saber si existen o no normas aplicables a las

previsiones.

En primer lugar, hay que aclarar que los conceptos de economía, eficiencia y eficacia, cuando son debidamente medidos, pueden ser una fuente de referencia, en términos de gestión, situación que toma forma en el tradicional modelo de las tres “E”.



Por otra parte, el moderno control destaca la importancia de la comunicación, el proceso de decisión, la filosofía del *Management* y la calidad de la información que son designados como *soft controls* y que pueden ser abordados en auditoría de presupuestos y de planes como:

- Verificación de que planes y presupuestos reflejan la estrategia a largo plazo decidida por la empresa.
- Verificación de que los planes y presupuestos son coherentes entre las diferentes funciones y con el entorno económico previsible.
- Verificar si planes y presupuestos sirven de referencia a cualquier acción de la empresa.

Este cuadro crea las referencias o normas para la auditoría de los presupuestos, aunque el actual desarrollo de la auditoría del entorno la aleje de las funciones tradicionales de los auditores, limitadas al estricto

cumplimiento de las normas de auditoría, las llamadas auditorías de cumplimiento, para situarla en un contexto en que los manuales de auditoría de poco o nada ayudan, frente los constantes cambios del entorno. Así espíritu de observación y capacidad de juicio, en el ámbito de esta auditoría, son determinantes aunque podamos, dentro de la filosofía atrás, anunciada, considerar como normas los planes y objetivos de la empresa tanto una óptica de corto como de largo plazo. Por ello, sentido común, rigor, metodología, capacidad de trabajo con el cambio son requisitos indispensables para la concretización de la auditoría de presupuestos y de planes y su conceptualización.

En el desarrollo de una misión, el auditor conduce una auditoría de forma y una auditoría de fondo, o concreta, simultáneamente, los dos tipos de auditoría con varios niveles de alcance, enfocando los métodos y procesos estratégicos escogidos por la empresa y procurando hacer incidir sus análisis en la identificación de las hipótesis en que la empresa ha fundamentado el establecimiento de planes y presupuesto. En este contexto, el auditor aborda los planes y los presupuestos de las diversas funciones de la empresa ya sean funciones operacionales----- producción y comercial----- o ya sean funciones de servicios ----- gastos generales, finanzas, personal. Establece los objetivos de auditoría para cada caso, eligiendo los métodos y procedimientos más adecuados que posibiliten la emisión de una opinión y nunca de una certificación, pues esta trasmite certeza, se presenta como un testigo de observación de un hecho cierto, que no es lo que ocurre en materia de información financiera prospectiva.

## **8.2. LA AUDITORIA DE LA ESTRATEGIA**

Antes de 1990 la práctica de la auditoría estaba estrictamente relacionada con el sistema contable que le sirve de soporte. Si analizamos las doctrinas contables que ganaron credibilidad en esta época

verificamos que las explicaciones a cerca de la contabilidad y de los movimientos contables tenían subyacentes teorías personalistas y siendo personalistas que explicaban los modelos contables con base en las relaciones jurídicas establecidas entre el propietario y sus agentes. Como remate estos prestaban cuentas de los activos recibidos.

De ahí la necesidad de que la auditoria se detuviese a descubrir la existencia de fraudes y errores, es decir, sobre la honestidad y confianza que pudiesen merecer los agentes. Añadió, también a su objetivo el análisis y pesquisa sobre los gastos no autorizados.

El auditor llevaba a efecto una serie de tareas como la observación física de los bienes, el análisis de su existencia, la verificación de la propiedad, etc.

El conocimiento del negocio en este tipo de auditoría se basaba en la comprensión de las reglas digráficas y de los procedimientos contables, en el conocimiento de los costos, de los valores de mercado, de las mercaderías transacciones por los comerciantes o en la seguridad de las transacciones llevadas a efecto por los administradores.

Con la aparición de la maquina en la producción de bienes y servicios y el paso hacia la sociedad industrial, la complejidad de las organizaciones fue aumentando, fijando la necesidad de obtener financiamientos y fue generando mayores necesidades de información financiera reclamada bien por los financiadores bien por los inversores. Así, la auditoría externa paso del análisis de los errores y fraudes y de la investigación de gastos no autorizados hacia la verificación de la representación fiel de los resultados y del patrimonio de la empresa.

Este cambio tuvo como consecuencia el desarrollo de nuevos

conceptos contables relacionados con una adopción generalizada de los llamados principios contables generalmente aceptados, nuevas formas de reconocimientos de costes e ingresos, nuevas formas de medir los resultados contables. Sin embargo la auditoria incluso por presión de los propios financiadores de la economía, mantiene el enfoque tradicional en el análisis de los controles operacionales y contables.

Después de los años cincuenta, las organizaciones fueron ganando cada vez más complejidad (procesos de fusiones, concentración de actividades económicas) y ante la imposibilidad de tratar exhaustivamente las transacciones, los auditores comenzaron a seleccionarlas.

Aparecerá el llamado riesgo de auditoría es decir, la posibilidad de que los estados financieros contengan un error o fraude significativo.

A pesar de esto, el trabajo del auditor continúa dirigiéndose hacia las transacciones, individualmente consideradas, que excedan el riesgo mínimo de auditoría consentido y admitido. En este contexto, el análisis de los totales del balance el de todas las clases de transacciones y el juicio que el auditor tiene del sistema de control interno, constituye el primer juicio de materialidad y define el dominio de los test a hacer y los límites de responsabilidad del auditor.

Por lo tanto, la auditoria actual concede una importancia fundamental a los pronunciamientos de las autoridades nacionales e internacionales de contabilidad y auditoría que resume los cumplimientos de los objetivos de existencia, integridad, derechos y obligaciones, valorización, presentación y divulgación.

Es decir, los progresos en auditoria vienen medidos por el

desarrollo de nuevas y avanzadas técnicas de auditoría.

En cuanto una economía global ¿continúa siendo validos los procedimientos de auditoría basados en el riesgo de auditoría relacionados con el ciclo de transacciones?

¿Habrà necesidad de ruptura con los métodos de auditoría tradicionales? O dicho de otra forma ¿la comprensión del negocio de la entidad auditada, así como la comprensión de su relación con el entorno puede llegar hoy a alcanzarse a través del enfoque tradicional de auditoría basados en los riesgos considerado con la existencia de los controles?.

¿La comprensión de las estrategias del cliente para sobrevivir en un mundo en turbulencia, el análisis de las mismas, la comprensión del sector en que el cliente se encuentra inmerso no será, hoy, mas importante que el conocimiento individualizado del hecho de la transacción? Es decir, ¿el conocimiento de la estrategia competitiva no será, en el futuro, el telón de fondo que deberá guiar a la auditoria de los estados financieros? Esta misma preocupación se encuentra expuesta en López Cazuzo cuando destaca, "hasta en enfoque en el tiempo de la auditoria está cambiando, cada vez más se está exigiendo hacer un enfoque relacionado mas con el futuro que con el pasado"

### **8.3. Ámbito y alcance de la auditoria de la estrategia**

El término de auditoría, en la expresión anglosajona ha venido siendo casi siempre connotado con la revisión contable por ser una de las formas de control y en muchas unidades empresariales la única forma de control ejercida con autonomía y regularidad. En efecto el término auditoría financiera significa la verificación de la razonabilidad y fiabilidad de los estados financieros durante un periodo específico de tiempo. Es conducida objetivando un conjunto detallado de tesis sobre las

transacciones balances y cuentas de resultados. Esta por tanto eliminada y adquiere entornos precisos aunque en relación con su alcance, pueda tener una visión tradicional o una misión mas abarcadora. Puede incluso revertir la forma statutory audit que es un tipo de auditoría que en términos de legislación empresarial es ejercida para imponer en determinadas empresas, órganos reales de fiscalización compuestos por profesionales o empresas de la especialidad También es habitual denominarla auditoría externa o una auditoria dirigida especialmente por los accionistas o incluso se puede denominar auditoría financiera. Todos estos términos son, desde nuestra perspectiva sinónimos ya que todos colocan el énfasis de la auditoria en las transacciones financieras de la empresa auditada pudiendo poner de relieve uno u otro aspecto del componente financieros. Esta auditoría constituye el instrumento real de control de los accionistas sobre la gestión de las empresas fundamentalmente para certificarse sobre la veracidad de las cuencas periódicamente presentadas a las asambleas generales. Pero por el contrario, existe, una gran confusión subyacente al término auditoría interna o auditoria operacional o auditoría de gestión. La auditoría interna se preocupa tradicionalmente con la eficacia de los registros contables con la seguridad de los bienes y de los valores de la empresa.

La auditoria operacional cuando es ejercida de forma regular e institucionalizada en el ámbito de cualquier empresa u organismo contribuye para que la gestión global cabalmente con su principal desafío rellenar la diferencia entre lo que es realmente hecho y lo que puede ser hecho, Pudiendo, por lo mismo ser definida como «un medio para examinar y evaluar en continuidad, con precisión y objetividad de métodos de la eficacia y la eficiencia de toda y cada una de las funciones, los medios y las áreas organizativas y operativas de una entidad, así como su estrategia»

Se trata de un concepto bastante amplio que en el fondo se puede confundir con el de auditoría de gestión. En efecto algunos autores, establecen una distinción sutil entre las dos auditorías, considerando que la primera se orienta hasta que los aspectos de control presupuestario mientras que en la segunda es más indicada para la evaluación del top management, de cualquier manera, según Barrantes Barrantes la auditoría operativa de gestión tendría como objetivo el planeamiento estratégico los proyectos los desvíos las políticas y prácticas de gestión. Para este autor, este tipo de auditoría evalúa los aciertos de la estrategia empresarial al emitir una opinión sobre el carácter apropiado de la estrategia para alcanzar objetivos que se propone la entidad.

En el fondo de la auditoría operativa englobaría a la operativa de gestión. Sin embargo el concepto de auditoría operacional más consensual abarca la auditoría de las unidades operacionales, áreas funcionales del negocio o de cualquier parte del negocio reservándose el término de auditoría de gestión para la evaluación de la alta dirección. Sin embargo el concepto tradicional de la auditoría interna basado en la evaluación de los controles contables y financieros también ha evolucionado, habiendo presentado el instituto de auditoría interna americano, en 1994 la siguiente definición.

*«La auditoría interna es una función de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades*

*Como servicio de una organización el objetivo de la auditoría interno es asistir a los miembros de la organización incluyendo entre ellos el management a la masa de directores en el desempeño efectivo de sus responsabilidades. Con este objetivo la auditoría interna les proporciona análisis evaluaciones recomendaciones relacionadas con las actividades revistas. El objetivo incluye la promoción de un*



*control efectivo a costo razonable.*

A su vez la definición de auditoría de gestión presupuesta por el Alexander Hamilton Institute<sup>45</sup> cubre un largo espectro de procedimientos métodos de evaluación políticas y enfoques y tiene con objetivo analizar, evaluar, rever la performance de la empresa en relación con un conjunto de estándares predeterminados o reglas aceptadas para guiar la empresa. En el fondo el objetivo final de la auditoría de gestión es evaluar la eficiencia de la organización. Esta evaluación puede ser materializada en términos de conjuntos o específicamente referida a un departamento de la organización. En este marco, la auditoría de gestión es una técnica relativamente joven, constituida en servicio independiente y concretado por consultores con experiencia.

La auditoría de gestión es pues un instrumento de vital importancia para analizar la posición actual y futura de la organización en un mundo en rápida mutación.

Los tres conceptos atrás descritos referidos a la auditoria operacional a la auditoría interna y a la de gestión se aproximan en lo fundamental, y en los extremos, son prácticamente coincidentes siendo sustituidos por la designación de la auditoria de la performance cuyo ámbito abarca la evaluación de la estrategia la performance en relación con los estándares preestablecidos, así como las relaciones de la empresa con el entorno social y político. La contribución para los instructores independientes en la evaluación de la estrategia se debe, fundamentalmente, al nacimiento de los comités de auditoria<sup>49</sup> a su papel de creciente importancia en la organización de la integridad del informe financieros de las empresas y así como a su papel en el nombramiento de auditores independientes que asesoren a la administración de las mismas efectuando, entre otros servicios la elaboración de informes previsionales

se trata de un nuevo enfoque de conducta del auditor que se orienta ahora más hacia el diagnóstico evaluando y asesorando, en detrimento del enfoque de vigilancia siendo fundamental la participación del auditado, en términos de apertura y multilateralidad.

La auditoría de gestión es desde nuestro punto de vista la designación más apropiada para abarcar las preocupaciones inherentes a la eficiencia y eficacia de la organización. Sin embargo, hasta este momento no ha ido más allá de una descripción bajo la toma de checklist de un conjunto de cuestiones que se relacionan con un área particular de la organización. En efecto han ido surgiendo diversas designaciones para expresar un conjunto de preocupaciones en relación con áreas muy restringidas de la gestión, sobre todo de áreas funcionales como. Auditoría social, auditoría de los presupuestos, auditoría de la inflación. Así según Wheelwright y Hunger, estas auditorías están muy focalizadas, son cartesianas por excelencia, pero fallan el análisis de la situación estratégica de la empresa considerada en conjunto. Así la auditoría de la estrategia sería un tipo de auditoría de gestión que enfoca la empresa en su conjunto en la finalidad de obtener una evaluación comprensiva de la situación estratégica de la empresa teniendo como objetivo fundamental la consideración de los factores estratégicos internos y externos incluyendo la evaluación de las alternativas estratégicas, implementación, evaluación y control.

Abarca pues una visión integrada de los aspectos fundamentales del proceso de gestión estratégica ligándolo al proceso de toma de decisión. De ahí la necesidad de que se abran las puertas a una nueva dimensión de la auditoría preocupada con el futuro de la organización, situación que implica un proceso de revisión de los principios de aceptación general o de normas generalmente aceptadas por lo que la auditoría es una estructura en constante evolución. Para Hunger y

Wheelen la auditoria de la estrategia abarca ocho puntos convenientemente relacionados:

- Evaluación de la performance corriente de la organización en términos de ganancias recuperación de las inversiones misión, objetivos, estrategia y políticas.
- Examen y evaluación de la dirección estratégica de la organización sobre todo la mesa de los directores y la top management.
- Análisis del entorno externo con el objetivo de localizar las oportunidades y amenazas que se colocan a la organización.
- Análisis del entorno interno para determinar los factores estratégicos internos, consubstanciados en las fuerzas y debilidades de la organización.
- Análisis de los factores estratégicos utilizando la matriz SWOT para enfocar las áreas los problemas y para volver a examinar la misión y los objetivos necesarios.
- Selección de la mejor estrategia.
- Implementación de la estrategia con programas presupuestos y procedimientos adecuados.
- Evaluación de los implementos de las estrategias.

Esta auditoría de características globales también designada como auditoria global o integral requiere un equipo disciplinario, permite a los gestores una visión sistémica de la empresa por la interligazón e independencia de las diferentes áreas funcionales de la misma.

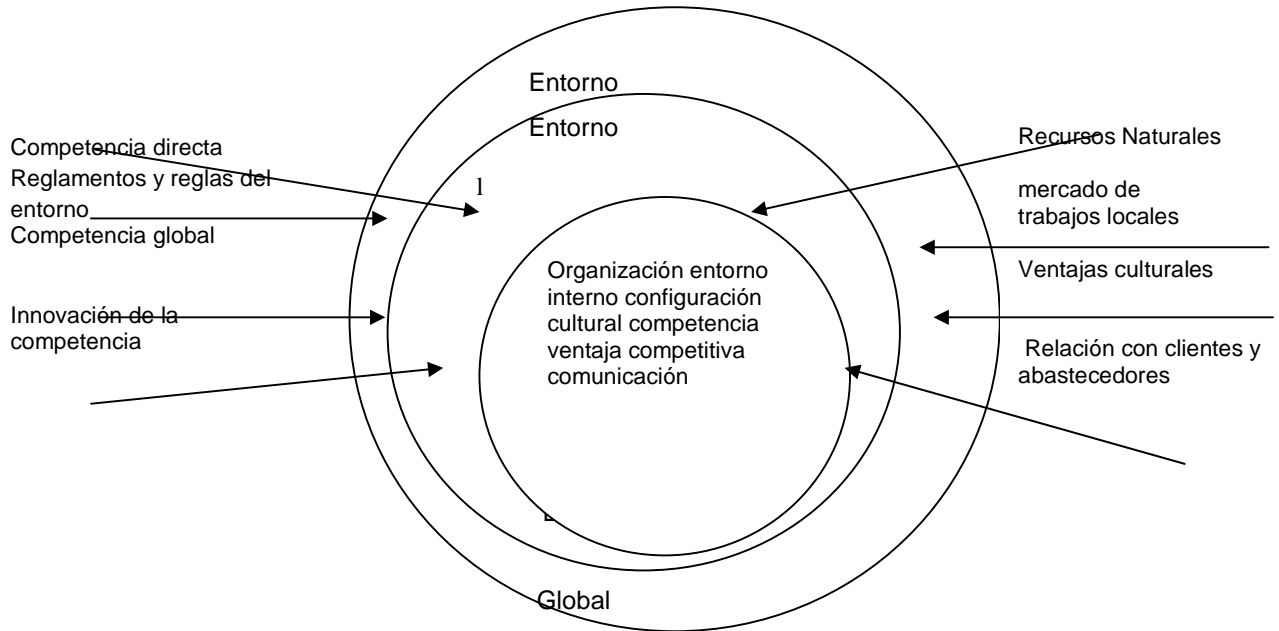
Para que el auditor pueda evaluar la estrategia dentro del cuadro atrás referido tiene necesidad de obtener todas las evidencias necesarias y evaluar la empresa como un todo lo que supone la existencia de un plan estratégico En esta secuencia ¿recentrar la auditoria en el riesgo del negocio no será el nuevo paradigma?

#### 8.4. El riesgo de la auditoria centrado en el negocio

En el pasado del riesgo del negocio está limitado a los mercados locales en que la empresa vendía sus productos y servicios estos mercados que eran fragmentados, estaban separados por largas distancias y su time-lag de respuesta tecnológica en relación con sus competidores más innovadores se procesaba de forma muy lenta en este encuadramiento la estrategia de la auditoria basada en un concepto de riesgo que asentaba en el análisis de los controles operacionales y administrativos y también más recientemente en la identificación de los riesgos y determinación de sus efectos potenciales en los estados financieros.

Durante el siglo XX y sobre todo en las últimas décadas los avances técnicos en transportes y en comunicación fueron convirtiendo a los agentes económicos en unidades estrechamente interdependientes de manera que no existen prácticamente ya barreras a la entrada de nuevos competidores y su respuesta a los cambios tecnológicos es muy rápida situación esta que ha dictado contornos de un nuevo orden económico. Las administraciones de las empresas. Para saber hacer frente al riesgo del negocio deben entender la organización como una parte de la economía global frente a esta inestabilidad el enfoque tradicional de la auditoria que basada el riesgo en el ciclo de las transacciones, entro nítidamente en crisis y es por ello insuficiente en los tiempos actuales. De ahí la necesidad de recentrar el riesgo de la auditoria en el riesgo del negocio del cliente. Este debe ser entendido como el riesgo de que los objetivos de la empresa no sean alcanzados debido a la conjugación de factores internos y externos que amenazan a los beneficios de la empresa y por lo tanto ponen en peligro su supervivencia. El análisis sistémico es un instrumento utilizado por el auditor cuando conduce una auditoria a los estados financieros

posibilitándole la visión directa del entorno dinámico en que actúa el cliente permitiendo evaluar la posición estratégica la fuerza de las relaciones con el entorno global. Es lo que podemos inferir del grafico siguiente:



Esta nueva filosofía de abordaje del riesgo implica la predisposición mental del autor para obtener conocimiento del negocio del cliente y de la industria. De otra manera el auditor externo corre el riesgo de analizar los estados financieros olvidándose de que la auditoría es hoy «una validación de las fuerzas de las relaciones o interacciones están ya subyacentes al sistema económico en este aspecto es el sistema el que está siendo actualmente auditado» en el mismo sentido, García Benau opina que la «función social del trabajo del auditor supone que el alcance de la auditoría no se limita a la simple comprobación y verificación de las anotaciones contables». En el nuevo escenario empresarial el auditor independiente debe emitir y efectuar y emitir opiniones sobre la entidad. En efecto «los empresarios no quieren ya solo conocer los estados financieros auditados si no conocer la empresa como un todo auditada evaluada y criticada»

El riesgo del negocio emerge del entorno interno del entorno

global.

Así los riesgos que puede derivarse del entorno pueden asumir la inadecuada configuración de la organización, una débil cultura interna inferior capacidad competir por ausencia de ventaja competitiva e ineficiente comunicación interna. Por otro lado, los riesgos de negocio relacionados con el entorno local se refieren a la competencia directa al mercado de trabajo a las relaciones con los clientes abastecedores y a las innovaciones y las innovaciones competitivas. Del entorno global emergen también, las fuerzas que pueden afectar a la continuidad de la empresa: Fuerzas como reglamentos más permisivos en economías extranjeras países con recursos naturales más abundantes, ventajas culturales y competición global.

En esta red de relaciones cada vez más profundas, el riesgo de negocio aumenta considerablemente debiendo ser válida por el auditor en el contexto presente, la habilidad del cliente para crear valor y generar cash-flows

De ahí la necesidad de comprender la posición del cliente dentro de la cadena de valor y su capacidad para sustentar las ventajas competitivas con en el entorno.

También, según Bell, la comprensión del negocio del cliente abarca:

- **La comprensión de la ventaja estratégica del cliente.** El objeto de este nivel de conocimiento es analizar la cadena de valor de la empresa, los planes de la empresa para crear valor los nichos en que la empresa se puede desenvolver en base en su competencia distintiva, se trata de el fondo de evaluar el fondo de todas las competencias la empresa según un enfoque global y comprender las variables clave del negocio.

- **La comprensión de los riesgos que amenazan la consecución de los objetos de la empresa.** Se analiza preventivamente todo el enfoque en búsqueda de cambios que puedan afectar a la ventaja competitiva de la empresa, se aplica aquí el modelo de las cinco fuerzas de *Porter* que posibilita el estudio de los diversos componentes del entorno competitivo. Cada una de las fuerzas permite hacer una reflexión sobre la estrategia a adoptar.
- **Medir y comparar la *performance* obtenida con los competidores más eficientes.** El objeto es encontrar patrones de comparación, evidencias, que orienten a la empresa en la medida de su empeño en la relación de la ventaja competitiva. En la concretización de una auditoría de la información financiera prospectiva se ponen en comparación las expectativas de las *performance* del negocio, subyacentes a esta información, y las aserciones de la administración siendo necesario por ello evaluar las diferencias más significativas se trata en todo caso, de media en éxito de la organización.
- **Comprender a través de un modelo el negocio del cliente y su habilidad para crear y generar *cash-flows*.** El modelo es un instrumento que organiza e integra la información obtenida mediante el analista del negocio y de la industria, que permite al auditor percibirse de los indicadores clave de *performance* del proceso de desarrollo del negocio del proceso de toma de decisión: por ello, un cuadro de estrategias que permite ejercer el juicio de auditor en relación con las aserciones de la administración.
- **Usar la comprensión del negocio para desarrollar previsiones acerca de los factores clave subyacentes de los estados financieros.** Se aplica aquí el análisis de sensibilidad con la finalidad de obtener un conocimiento proyectando de variabilidad de los factores clave.

- **Comparar las previsiones con las realizaciones y diseñar tests de auditoría que aborden los desvíos entre las realizaciones y las previsiones.** La comparación sistemática nos permite la comprensión de los desvíos entre el valor proyectar, posibilitador de realizar la ventaja competitiva y el valor realizado.

El enfoque en el riesgo del negocio se traduce en una orientación global, holística y sistémica de la auditoría, teniendo subyacente la combinación de que el conocimiento del contexto beneficia a las partes por lo que el modelo de abordaje fundamental en el riesgo del negocio se basa fundamentalmente en la revisión de la estrategia. Por otro lado, el conocimiento del negocio considera a la organización en sentido dinámico, de forma global, imposible de ser examinada aisladamente, proponiendo un enfoque basado en la red de relaciones empresariales. Hay que añadir en el enfoque de opinión emitido en el auditor sobre los estados financieros esta estrictamente relacionado en la evaluación amplia del riesgo de evaluación del cliente.

En comparación, el enfoque reduccionista orientado hacia las transacciones se basa en la noción cartesiana de que el todo puede ser entendido examinando las partes, reposando la formación del auditor en el conocimiento profundo de los procedimientos de auditoría y reglas contables predominantemente orientadas para verificar la consistencia y detectar anomalías.

El desarrollo del análisis desde la perspectiva cartesiana abarca los sistemas desligados entre sí, lo que genera transacciones no relacionadas, por lo que el proceso de auditoría puede ser concientizado por individuos que trabajen aisladamente. El riesgo de auditoría desde la perspectiva reduccionista se basa en la opinión de que los informes de opinión acerca de la variabilidad de los estados financieros pueden ser



emitidos independientemente de la consideración del riesgo del negocio del cliente

En este nuevo paradigma la evaluación del riesgo es continuar mientras que en el enfoque tradicional la evaluación del riesgo de auditoría ocurre periódicamente.

A su vez en el enfoque tradicional la identificación del riesgo recae sobre la contabilidad y sobre los auditores así como sobre las personas de los *controles* que analizan las áreas potenciales de riesgo. En el nuevo paradigma la identificación del riesgo y su control son responsabilidad de toda la organización.

En el modelo tradicional cada función procede aisladamente. Mientras que en el nuevo paradigma la evaluación del riesgo y el control son trazados y coordinados con el nivel más elevado de la jerarquía.

El control está colocado en la atenuación del riesgo financiero, mientras que en el nuevo paradigma el control es colocado en la elevación del riesgo de negocio. En aquel el control es reactivo en este el control es anticipado debido a que su evaluación es continua.

Las personas ineficaces son la principal fuente de riesgo de negocio mientras que en el nuevo paradigma en la ineficiencia en la conducción del proceso la primera fuente de riesgo.

Sin embargo estos dos abordajes no son exclusivos, siendo su complementariedad necesaria en efecto, la auditoria de la estrategia requiere conocimientos y pericia en juicios generales y en análisis cuantitativo la auditoria de la información financiera prospectiva requiere un conocimiento amplio de las técnicas presupuestarias y un

conocimiento de las operaciones de la organización o las líneas de negocio. Los procedimientos técnicos tradicionales de la revisión. Cuando pensamos en el diagnóstico de la viabilidad del negocio se revelan totalmente inadecuados.

Así la auditoría centrada en el riesgo del negocio presenta las siguientes características:

- **Orientación holística.** Presupone el abordaje global del contexto, lo que va a conferir una mayor comprensión de las partes.
- **Acentúa el énfasis en el proceso del negocio.** Presupone que los grandes objetos de la empresa son: conseguidos y están basados en un conjunto de variables clave, de ahí que el modelo de auditoría nace en la revisión de la estrategia y de los factores críticos clave.
- **Conocimiento profundo del negocio.** Presupone el conocimiento profundo de la entidad y de su entorno interno y externo, lo que posibilita un mejor conocimiento de las consistencias y permite detectar las anomalías.
- **Análisis sistémico.** Presupone que las entidades se encuentran en una red de interconexiones e interacciones y por ello no pueden ser examinadas aisladamente.
- **Riesgo del negocio.** Presupone que la opinión del auditor sobre los estados financieros no está desligada de la verificación y evaluación del riesgo del negocio.

La evaluación del riesgo es usada para identificar las áreas más importantes que han de ser objeto de auditoría. Permite a los Auditores diseñar los programas de auditoría que someterá a comprobación a los controles más importantes con mayor y menor profundidad. La evaluación del riesgo basada en los controles de lugar a la evaluación del negocio

de un ambiente de riesgo. Es este el nuevo paradigma que tiene subyacente la idea de que la auditoria basada en el negocio añade más valor a la organización que la auditoría basada únicamente en el control.

Este cambio refleja la critica hecha a la auditoria que acentúa su acción sobre el pasado. Para añadir más valor para los clientes, el auditor tiene que mudar el enfoque de la auditoria del pasado para el futuro. Así en vez de identificar y comprobar los controles el auditor identifica riesgos y comprueba las medidas tomadas por la administración para mitigar dichos riesgos.

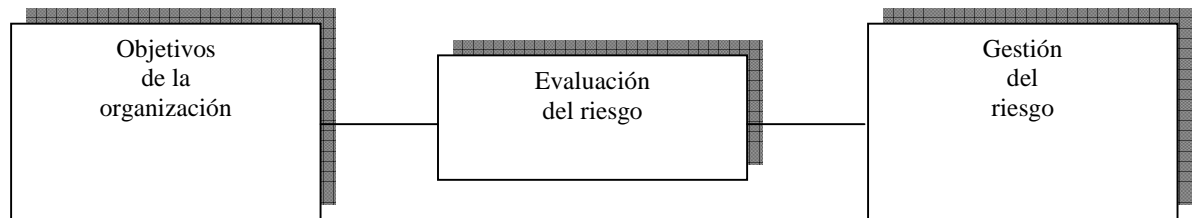
La mayor parte de las técnicas de minimización del riesgo incluyen también los controles. Sin embargo los controles, son así mismo no garantizan necesariamente el éxito.

El modelo COSO propone la siguiente secuencia de acontecimientos para la gestión del negocio en un ambiente de riesgo.

En el antiguo paradigma:



En el nuevo paradigma:



Por lo que en forma de síntesis es posible concebir el siguiente cuadro comparativo

<b>AREA DE AUDITORIA</b>	<b>VIEJO PARADIGMA</b>	<b>NUEVO PARADIGMA</b>
Centro de auditoria	Control interno	Riesgo del negocio
Objetivos de los tests	En las actividades de control interno	En las actividades de minimización del riesgo
Énfasis de los informes	Adecuación y eficacia de control interno	Adecuación y eficacia de la minimización del riesgo
Resultado de auditoria	Concebir o reforzar los controles	Apropiado esquema de minimización del riesgo

La confluencia de los dos paradigmas nos permite por un lado las diferencias de expectativas y por otro lado, faculta al auditor la posibilidad de pronunciarse sobre la viabilidad de la empresa y sobre su continuidad emitiendo opinión sobre el plan estratégico de la empresa, compuesto por el presupuesto anual aprobado para el ejercicio siguiente, los planes y las orientaciones futuras

La auditoría de la estrategia tiene así un contenido nítidamente prospectivo y constituye “la respuesta más ética para garantizar el principio de la empresa en marcha, ya que la auditoría estratégica de gestión constituye la actividad que mediante la utilización de determinadas técnicas especializadas de revisión tiene por objeto la emisión de un informe acerca de la fiabilidad de los documentos previsionales auditados”

Se trata pues de un nuevo campo de investigación, hasta el momento poco desarrollado que impone al auditor una actitud proactiva en la evaluación de los aspectos relacionados con la gestión, la eficiencia, la eficacia y la posición competitiva de la empresa<sup>77</sup>, en la convicción de que

además de la información financiera existen aspectos operacionales de gestión de estrategia que deben ser sometidos a revisión y evaluación por parte de un profesional independiente. Esta constatación llevara, estamos convencidos de ello en los próximos tiempos de la inclusión de la auditoria estratégica en el cuadro legal de la revisión de cuentas de los diferentes países comunitarios. Pensamos que además que esta inclusión será el remate lógico de las preocupaciones manifestadas en los diferentes informes. Sobre la profesión de la auditoria. En efecto es informe *mateaff* (1977), el informe Cohen (1978), el informe Cadbury (1992), el informe Le Portz (1993), el libro Verde (1996), el informe Mark (Maastrich Accounting and Auditing Reserch Center, 1996), el informe EEE (1996) todos ellos apuntan hacia un conjunto de problemas relacionados con la independencia de los auditores, las diferencias de expectativas y practica de servicios diferentes a los encuadrados en la auditoria objetivo de disminuir las diferencias de expectativas (Ej., publicación de información acerca de la continuidad de explotación en los doce meses siguientes –informe Marc, libro Verde -), la institucionalización de los llamados comités de auditoría (informe Cadbury, libro Verde), y la existencia de fraudes (Libro Verde), la prestación de servicios complementarios como consecución natural de la auditoria moderna (Libro Verde), todo ello apunta hacia cambios en el ámbito y objeto de la auditoria en los tiempos más próximos desplazándola más hacia el enfoque relacionado en el futuro, donde sobresalen las auditorias no financieras.

#### **8.4.1. Modelo BMP (Business Measurement Process)**

El proceso de medida del negocio propuesto por la KPMG, se estructura en un modelo de auditoría designado Top – Dow, y tiene subyacente un conocimiento amplio del negocio, condición indispensable para la validación da las aserciones de la administración. Este modelo

desplaza el riesgo de la auditoria de una óptica contable hacia una óptica de estrategia, por lo que consideran como propietaria, la evaluación del riesgo del negocio. En efecto en la auditoria de las transacciones, el auditor gana conocimientos de los negocios recibiendo una muestra de las operaciones, analiza inspecciona y valida las evidencias y asume, tal vez erróneamente de forma fiel y completa. Ahora bien, las expectativas desarrolladas en el análisis en detalle de las muestras de las transacciones pueden conducir, potencialmente a decisiones erróneas. Sin un ambo conocimiento del riesgo inherente al negocio no es posible juzgar con eficacia las estimaciones contables y otras evaluaciones subjetivas que reflejan el propio nivel de riesgos no controlados del negocio<sup>80</sup>, es decir es propio nivel de contingencia asociado a la empresa, siendo por ello indispensable mirar para fuera del sistema contable. Esto conduce inevitablemente al análisis de las decisiones tomadas por la dirección para que la empresa consiga alcanzar sus objetivos desarrollando para el efecto de una estrategia. Esta puede basarse entre otras técnica, en el análisis SWOT que permite medir el *gap estratégico*, que va a ser objeto de un proceso de minimización tendente a suavizar, dentro de lo posible el riesgo del negocio. El concepto de riesgo puede ser utilizado de diferentes maneras y enfocar tanto los aspectos de comportamiento como los aspectos financieros interesándonos desde una óptica de auditoría de la estrategia el concepto de riesgo estratégico. Este concepto está orientado hacia el futuro, es fijado a *priori* y está asociado a acontecimientos que pueden o no ocurrir. Presenta además, un carácter normativo que se asocia a la pérdida o a la existencia de hechos desfavorables y también a la posibilidad de que estos tengan lugar subyacente al concepto de riesgo estratégico esta la convicción de que el decisor no dispone de toda la información que le permita determinar si los acontecimientos desfavorables van o no a producir. El grado de riesgo está también asociado a la magnitud de la perdida a su cuantificación, o a unos hechos desfavorables.

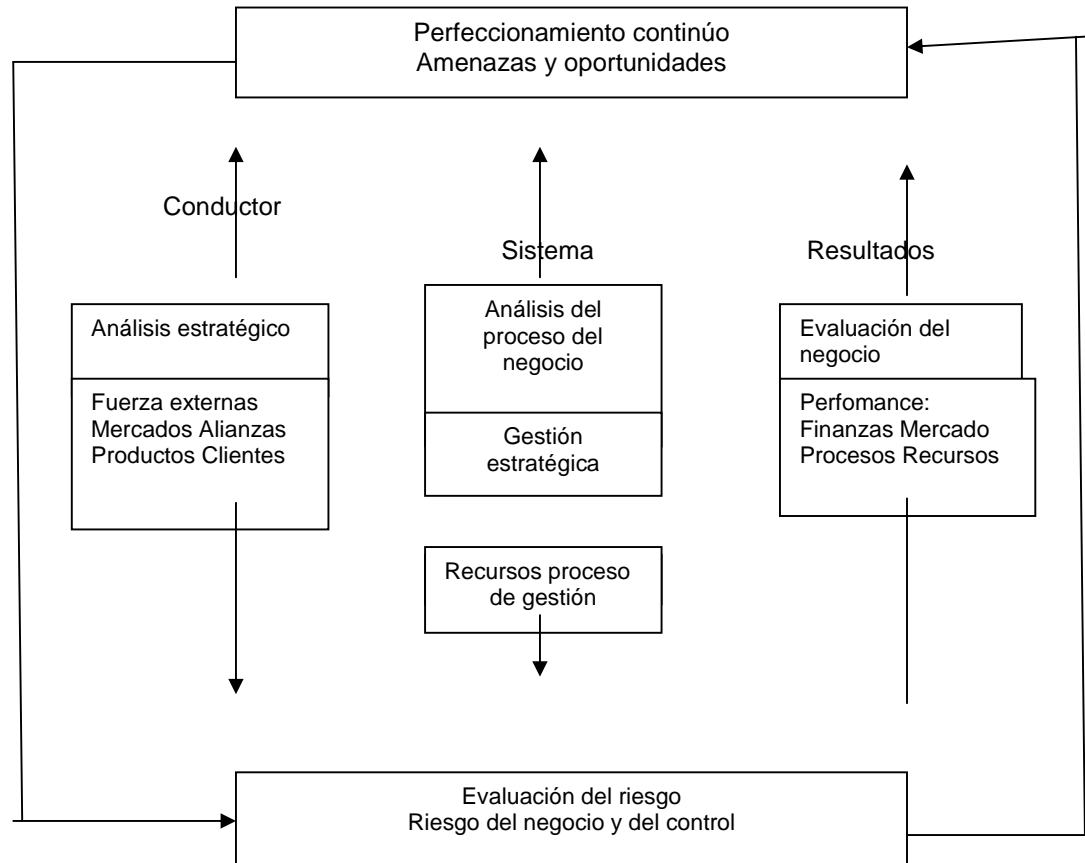
Así el riesgo estratégico puede ser definido como.

*“La probabilidad de que una empresa se desplace desde su categoría actual hasta una categoría inferior teniendo presente la magnitud del movimiento”*

La noción de riesgo estratégico se relaciona actualmente con la posibilidad de que una empresa mantenga o no una ventaja competitiva sustentable en el sector, siendo la amenaza de una bajada de posición en el *ranking* o la amenaza de su continuidad las situaciones que dictan las respuestas de la administración de la empresa al riesgo del negocio.

#### **8.4.2. Los principios del modelo**

La característica básica del modelo es el desplazamiento del enfoque del riesgo de las transacciones hacia el negocio, de ahí que los métodos y los procedimientos del modelo se basen en cinco principios de orientación y medidas análisis estratégicos análisis del proceso de negocio, evaluación del riesgo, evaluación y perfeccionamiento continuo de acuerdo con el siguiente esquema:



Para llegar a entender el negocio del cliente el auditor puede utilizar la técnica PESTL y la técnica SWOT lo que le permite determinar la posesión corriente de la empresa, así como las fuerzas que pueden influir sobre el desarrollo de la empresa en el futuro es analizada una diversidad de factores de encuadramiento factores económicos políticos, sociales tecnológicos y legales a las cuales se añaden el análisis de los puntos fuertes de la organización que precisan ser preservados y desarrollados para potenciarla y el análisis de las debilidades de la organización que necesitan ser eliminadas o suavizadas, así como también las oportunidades y las amenazas de la misma. Toda esta problemática es ocasionada «en el modelo del negocio del cliente», que organiza e integra toda la información acerca del negocio del cliente y de la industria, estando compuesta por ocho componentes; fuerzas externas, mercado, proceso de gestión estratégica, negocio principal, asignación de recursos, alianzas, productos principales y clientes.



Este modelo permite una comprensión dinámica de la red de relaciones del cliente y, concomitantemente, el grado de congruencia entre la estrategia y el entorno.

El análisis estratégico subyacente a la medida BMP está orientado a posibilitarle al auditor un conocimiento profundo y amplio del entorno de los negocios en el cual el cliente opera, y enfoca sobre todo la orientación estratégica de la organización y su potencial de reorientación. En este espíritu el modelo utilizado hace posible la comprensión de la estrategia del cliente para obtener una ventaja competitiva sustentable en el contexto de la industria y permite identificar los riesgos de negocios de las respuestas de la administración.

El objetivo básico de este análisis estratégico es obtener un conjunto de informaciones la estructura de la industria, segmentación, relaciones de fuerza entre las diversas organizaciones, aspectos clave del negocio y riesgos de la industria. La utilización del modelo de las cinco fuerzas de Porter se hace aquí indispensable.

El análisis del proceso de negocio, utilizado en el modelo BMP le permite al auditor entender cómo se crea valor en la organización, adoptando el concepto de la cadena valor, lo que le permite conocer el **core bussines process** de la entidad.

Entendiendo el negocio principal de la entidad y su concomitante asignación de recursos, el auditor obtiene evidencias del proceso de negocio. Objetivos, **inputs**, actividades, **outputs**, sistemas, clase de transacciones riesgos que amenazan la consecución de los objetivos y otros síntomas de débil performance. Por lo tanto, en el proceso de análisis del negocio se encuentra en el análisis toda la organización, de

tal manera que, concluido el mismo, el auditor debe estar en condiciones de comprender:

Como crea valor el cliente. Congruencia entre el proceso de negocio y los objetivos de la estrategia.

Los riesgos más significativos del proceso que amenazan a la concretización de los objetivos del negocio. El proceso de control de los riesgos.

Por otro lado, la evaluación del riesgo en el modelo BMP no debe ser efectuada según la noción tradicional de control, concebida como una segregación de funciones y responsabilidades, autorización de gastos, restricción de acceso a los activos, registro de las transacciones, etc. Llevada a cabo de una forma periódica. La evaluación del riesgo tiene que ser hecha de una forma más global y continua, teniendo en cuenta que el **Emporwerment** hace aumentar las líneas grises de autoridad y fomenta organizaciones más achatadas en las que disminuyen, por ello, las oportunidades de segregación de las funciones. Así el control cartesiano es apenas uno de los elementos de un control más amplio designado como control-mosaico, que envuelve a toda la organización. Este abarca el control estratégico el control de gestión y el control del proceso enfoca en el fondo los aspectos fundamentales de vigilancia estratégica, control de premisas y control de implementación estratégica.

La evaluación del negocio es efectuada desde una perspectiva de continuidad, enfocando el auditor lo siguientes aspectos:

- Análisis de las variables que tienen un impacto elevado en la organización del cliente, es decir las variables clave del negocio desde una perspectiva temporal y cotejándolas con organizaciones

similares.

- Evaluación de las prácticas contables comparándolas con las prácticas seguidas en la industria y en el sector. Son objeto de análisis las políticas contables las prácticas de reconocimiento de los ingresos principio de especialización de ejercicios, estimaciones contables, etc.
- Evaluación del negocio mediante la utilización de un conjunto de indicadores cuantitativos financieros o no financieros que son utilizados por la administración en su orientación.

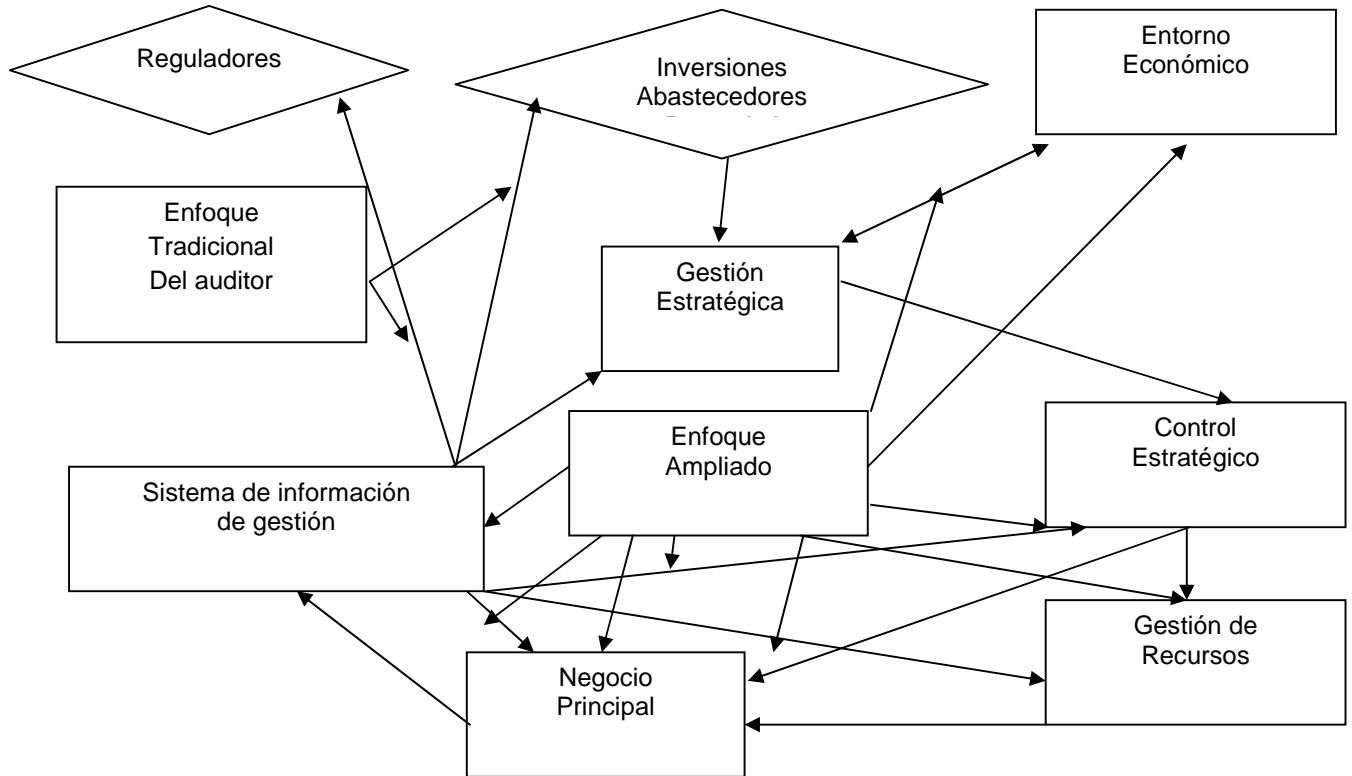
Así el auditor puede recurrir a indicadores de desperdicio indicadores referentes al nivel de cartera de pedidos, grado de saturación del cliente, etc. Este conjunto de indicadores no influenciados por las creaciones de la administración, si se obtienen con bases en fuentes creíbles materializan las evidencias indispensables al soporte de opinión del auditor.

Pueden también ser utilizados como tesis sustantivos con la finalidad de obtener evidencias acerca de determinadas aserciones expresadas en balance o en el cierto nivel de transacciones. Por otra parte, estos indicadores proporcionan evidencias sobre aspectos específicos del proceso de negocio, pudiendo guiar al auditor en el análisis de los inventarios ventas del periodo costes de las ventas y reconocimiento de los ingresos con bases apropiadas. A su vez, las clases de transacciones claves son referenciadas como de rutina no rutina y estimaciones contables

El perfeccionamiento continuo uno de los últimos principios del modelo BMP, se caracteriza toda la filosofía actual inherente al control de gestión actual. En efecto el modelo se basa en una estrategia diseñada a partir del cliente y del mercado en la fidelidad del cliente en la continua

innovación, en la búsqueda constante de las necesidades del cliente y también en el **empowerment**. Como el sistema a auditar es acierto, la actividad tradicional del auditor externo ha venido siendo diseñada en el sentido de inspirar confianza en los organismos financiadores y en las entidades reguladoras sobre las aserciones subyacentes en los estados financieros ay que añadir que el feed back que le es transmitido por la organización sobre la cantidad del sistema de información de gestión es limitado, sobre todo en términos de eficacia para la producción de información financiera de uso externo.

En este contexto el auditor externo desempeña un papel importante en el control de la información para el exterior y un papel muy poco relevante en proceso de control dentro de la organización. Sin embargo, después de obtener un conocimiento profundo de las entidades y del negocio del cliente, el auditor está en posición de privilegio para evaluar la totalidad del sistema y no solo los informes financieros, dirigidos prioritariamente a los suministradores de capital. Así, el foco de la auditoria es amplio, según se puede vislumbrar en el siguiente cuadro:



La consecuencia del enfoque ampliado se traduce no solo en la necesidad de recogida de evidencias según el enfoque de la auditoría tradicional, sino también del conjunto de actividades de las empresas, el entorno, selección de estrategias, implementación y evaluación y control. Así el programa de auditoría de la estrategia ha de ser diseñado desde una perspectiva de evaluación del control interno de la estrategia y de su desarrollo general.

### 8.4.3. Análisis del modelo y programa

El modelo BMP se estructura en un conjunto de conceptos basados en el análisis de Porter en que se consideran los aspectos estructurales del sector en que opera la empresa, presuponiendo, por ello la utilización del modelo de las cinco fuerzas. Requiere además que el auditor domine no solo el concepto de cadena de valor y su construcción,

sino también el concepto de ventaja competitiva.

El conjunto de conceptos formales posibilita que el auditor determine la competitividad del sector así como la respuesta genérica de la empresa. Consecuentemente, el modelo permite un ensamblaje entre la auditoría, teoría de sistemas y estrategias de negocio. Por ello, contribuye a disminuir las asimetrías de información entre accionistas, en la medida que se basa en una perspectiva total de toda la organización. Posibilita la evaluación de la situación estratégica de la empresa, por lo que coloca el auditor en contacto con el análisis de los documentos que forman el plan estratégico de la empresa, implica, pues, la búsqueda de evidencias mas allá de las áreas estrictamente financieras.

### **Programas de auditoría de la estrategia**

Los programas de auditoría tendrán como objetivo analizar detalladamente los ciclos de actividades o áreas específicas de la organización. Los programas desde una perspectiva de auditoría histórica desarrollan el conjunto de los aspectos operativos a concretizar y son el producto de la planificación de la auditoría. Al no existir un programa patrón para la auditoría de la información financiera prospectiva que trabaja, sobre todo, con la incertidumbre la afirmación es incluso más válida. Así la base de una auditoría de la estrategia comenzara en nuestra opinión por una auditoría de la cultura empresarial. Está bien sea inducida interna o externamente no se deberá centrar en el pasado y en el presente, sino tener características de una cultura simultáneamente, de previsión, exploratoria y creativa. Esta cultura acrecienta el riesgo y la ruptura inventa el futuro y por lo tanto es la base sobre la que se desarrolla la estrategia de la empresa. En este contexto los programas de auditoría a la estrategia se inician con una auditoría a la cultura de la empresa con el objetivo de a través del método de los cuestionarios,

tener conocimiento de la cultura existe en la empresa sus características determinantes y su impacto en la organización. El objetivo, según Lorsch es interrogar a los directivos sobre las creencias y actitudes con la finalidad de determinar el clima general de la empresa en relación con las nuevas situaciones y su predisposición para aceptar riesgos no corrientes. La cultura facilita, pues, la implantación de la estrategia en el caso de que exista una fuerte coherencia entre ambas; caso contrario, hay una barrera invisible que impide o retarda el cambio de estrategia. Consecuentemente, el *audit* de la cultura es un instrumento básico para conocer y entender la dimensión cualitativa del negocio.

Después lo que interesa es auditar las previsiones saber hasta qué punto las mismas son independientes del *top management*. El objetivo principal es conocer los procedimientos de previsión de la organización y verificar su razonabilidad y el grado de participación del *top management* en la proporción de las previsiones. Se desarrolla con este objetivo un *check list* de las previsiones previamente el análisis de la estrategia, interesa analizar, igualmente, los aspectos del control interno subyacentes a la actividad de gestión y planeamiento estratégicos. Los riesgos subyacentes a los objetivos estratégicos así como los puntos donde el auditor debe centrar sus acciones o actividades del control permiten contextualizar los procedimientos de la auditoría de la estrategia. Finalmente, se desarrollan los cuestionarios tratando sobre el conocimiento de la estrategia de la organización desde la fase de la misión pasada por el conocimiento del entorno externo e interno, selección de las estrategias implementación y evaluación y control.

Programa de la Auditoría de la estrategia	Sección :	Secc n°	Ref P/T
	Área:	Pag n°	
	Auditoría de la cultura	Total de pag	
	Ficha de revisión	Realizado por:	
<p>Cuestionarios</p> <p>A Creencias acerca de los objetivos</p> <p>¿En que objetivo financiero acreditamos considerando Nuestra tradición y historia?</p> <p>¿Cómo están relacionadas estas creencias con las restantes?</p> <p>¿Qué otros objetivos creemos que son importantes?</p> <p>B Creencias acerca de las competencias</p> <p>¿En que experiencias pasadas se fundamenta estas creencias?</p> <p>¿Reflejan una evaluación realista de la empresa y de su dirección?</p> <p>C Creencia acerca de los recursos humanos</p> <p>¿qué recompensa se les da a los empleados por su esfuerzo?</p> <p>¿Qué creencia tenemos acerca de la importancia de los empleados para el éxito de la empresa?</p> <p>D Creencias acerca del comportamiento en relación con los productos mercado</p> <p>¿que amplitud deben tener estas normas para conducir las acciones de los directores?</p> <p>¿Estos principios deben deducirse de un principio histórico?</p>	<p>Ejemplos</p> <p>ROI</p> <p>Tasa de crecimientos</p> <p>Política de dividendos</p> <p>Política de financiación</p> <p>El crecimiento debe estar financiado internamente</p> <p>Ser mejor de nuestro país</p> <p>Estar entre el primer cuarto de las empresas con Liquidación bursátil</p> <p>Tener responsabilidad civil</p> <p>Podemos alcanzar cualquier negocio</p> <p>Podemos triunfar con productos banales con nuestras habilidades tecnológicas</p> <p>Podemos internacionalizar nuestra actividad</p> <p>Empleo estable</p> <p>Seguridad de empleo</p> <p>Salarios altos</p> <p>Participación en los beneficios</p> <p>Queremos que los supervisores y los empleados formen un equipo</p> <p>Competir con servicios y no con precios</p> <p>proporcionar la mayor cantidad posible</p> <p>Cubrir uno o varios segmentos del mercado</p>		

Veamos, a seguir, los programas de auditoría:



Programa de auditoria de la estrategia	Seccion:		Secc. N°	Ref P/T
	Area: Gestión de la empresa		Pag. N° _____ adm. total de pag	
	Ficha de revisión:		Realizado por:	
Objetivos	O.F.C.	Riesgos	Puntos donde centrar las Acciones / actividades de control	
<p>1. Diseño e implantar las estrategias que permiten alcanzar los objetivos de la entidad considerada en su conjunto.</p> <p>2. Mantener flujos de información interna y externa precisa al personal correspondiente</p>	<p>O</p> <p>O.F</p>	<p>Información incompleta o imprecisa acerca de los cambios que atacan a la entidad tales como competencia, productos preferencias de los clientes o cambios jurídicos o normativos.</p> <p>Falta de comprensión de los factores críticos de éxito. Recursos insuficientes o inadecuados atención inadecuada a las relaciones con los accionistas, inversores o terceros externo a la entidad.</p> <p>La formación es demasiado específica para ser utilizable.</p> <p>Sistemas anticuados Información impuntual.</p>	<p>Desarrollar un plan estratégico que incorpore la visión de la alta dirección para la alta empresa. Evaluar periódicamente la orientación y las Prioridades establecidas por la alta dirección para comprobar que siguen siendo validas. Transmitir información sobre competidores, productos, clientes, y cambios jurídicos y normativos a todos los departamentos correspondientes. Establecer comunicación descendente, ascendente a lo largo y ancho de la organización para permitir la pronto a identificación y resolución de problemas que impidan el logro de los objetivos estratégicos Identificar y analizar los factores críticos de éxito desde el punto de vista sectorial y de la entidad Identificar y mantener el adecuado nivel de recursos internos garantizar la disponibilidad de recursos externos. Comunicación eficaz con accionistas inversores con accionistas inversores o terceros externos en la entidad Establecer un sistema de informes de dirección ejecutiva centrada en información clave para la gestión de la empresa Revisar regularmente los flujos de información para garantizar que cumplen las necesidades cambiantes de la empresa. Implantar flujos de información que garantiza la exactitud y puntualidad de la información interna y externa.</p>	

Programa de auditoria de la estrategia	Sección:		Secc. N°	Ref P/T
	Area: Gestión de la empresa		Pag. N°: _____ adm. total de pag	
	Ficha de revisión:		Realizado por:	
<b>Objetivos</b>	<b>O.F.C.</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Puntos donde centrar las Acciones / actividades de control</b>	
1. Desarrollar planos a largo y a corto plazo acordes con los objetivos de la entidad.	O	Desconocimientos de los objetivos globales de la entidad.	Realizar la planificación teniendo como los objetivos globales de la entidad.	
		Información insuficiente sobre oportunidades disponibles.	Comunicar los objetivos globales de la entidad personal adecuado que participe en el proceso de planificación. Hacerse miembro de asociaciones del sector y comerciales. Asistir a seminario y demás sesiones informativas organizados por terceros externos a la entidad.	
	O	Sistemas de información a la dirección inadecuados.	Contratar una dirección experimentada y competente Establecer sistemas de información relativa a la planificación en el mismo formato que se utiliza para la información relativa a la planificación en el mismo formato que se utiliza para la información histórica.	
2. Desarrollar planes en un formato que permita a la dirección gestionar la empresa y medir evaluar la evolución del plan a su debido tiempo.		Ineficiencia de los formatos de planificación para proporcionar las referencias necesarias con las que se puedan medir los resultados.	Supervisar y evaluar la eficacia de planificación y mejorar los formularios de planificación para resaltar los factores críticos de éxito.	

Programa de auditoria de la estrategia	Sección:		Secc. N°	Ref P/T
	Area: Gestión de la empresa		Pag. N° _____ adm. total de pag	
	Ficha de revisión:		Realizado por:	
Objetivos	O.F.C.	Riesgos	Puntos donde centrar las Acciones / actividades de control	
1 Desarrollar planes utilizando un enfoque adecuado	O	Sistema de planificación inadecuado y obsoleto.	<p>Establecer los objetivos globales de la entidad antes de desarrollar planes concretos. Al asignar recursos deberá establecerse un orden de prioridades con los objetivos globales.</p> <p>Desarrollar y mantener sistemas de planificación y comunicárselos a todos los departamento los pertinentes Llevar a todo sesiones de formación cuando corresponda.</p>	
2 . Desarrollar planes que sean realistas	O	Información e hipótesis incorrectas	<p>Recopilar información para los planos de acuerdo con el enfoque comercial utilizado para gestionar la empresa.</p> <p>Desarrollar y controlar el cumplimiento de un calendario para reunir analizar y consolidar la información obtenida de la planificación revisar y probar la validez de las hipótesis</p> <p>Considerar todas las actividades de apoyo operativo cuando se desarrollen los planes.</p> <p>Hacer que el personal adecuado participe en el desarrollo de los planes.</p>	

Programa de auditoria de la estrategia	Sección:	Secc. N°	Ref P/T	
	Area: Situación corriente	Pag. N° _____ adm. total de pag		
	Ficha de revisión:	Realizado por:		
<b>Questionario</b> <b>A- ¿Cómo</b> están las performances de la empresa en términos De periodo de recuperación de la inversión de su actuación en el Mercado de acciones. Garantías por acción y beneficio? <b>B- ¿Cuáles</b> son las misiones corrientes de la empresa objetivos Estrategias y políticas?  1- ¿están debidamente establecidas o solo son actualmente Establecidas según las performances de la empresa? 2- Misión: ¿Cuáles son los objetivos funcionales del negocio de la empresa? ¿Por qué? 3- Objetivos: Cuales son los objetivos funcionales del negocio de la empresa? ¿Serán compatibles unos con otros? ¿y con la misión? ¿y con el entorno interno y externo? 4- Estrategias: ¿qué estrategia o estrategias sigue la empresa? ¿Serán compatibles una con otras? ¿Serán compatibles con la misión? ¿Serán compatibles con el entorno interno y externo de la empresa? 5- Políticas: ¿Cuáles son? ¿Serán compatibles unas con otras? ¿serán compatibles con la misión? ¿Serán compatibles con la Misión? ¿Serán compatibles con el entorno interno y externo?		SI	NO	OBS.

## 8.5. AUDITORIA DE LOS PRESUPUESTOS

### 8.5.1. Objetivos, límites de la auditoría de los presupuestos.

Los objetivos principales de los presupuestos radican en la planificación y control. El primero comporta los sub objetivos de coordinación y modo de asignación de los recursos, mientras que el segundo comporta los sub objetivos de la comunicación, motivación y evaluación. El control, a su vez, permite lanzar acciones correctoras o, inclusive modificar los objetivos y planes iniciales. El cumplimiento de estos objetivos esenciales presupone el diseño de un sistema de información previsional que refleje las relaciones entre los diferentes objetivos y entre los diferentes medios. Los presupuestos, como la representación monetaria y financiera de la empresa, inspirados en el modelo contable, son determinantes en la orientación de la empresa en períodos de turbulencia, en la medida en que las síntesis previsionales reflejan la situación económica y financiera, siendo determinante el Cash Flow proyectado.

Los presupuestos se basan en previsiones económicas y tienen sus limitaciones, es como lo afirma Ramsey J." nuestro conocimiento de muchos aspectos de la realidad económica es todavía imperfecto. Por ello, el conocimiento de los mecanismos a futuro es, en el mejor de los casos, aproximado o simplemente falso"

En este contexto, el objetivo de la auditoría de los presupuestos y de los planes debe proporcionar una seguridad razonable sobre la calidad de los instrumentos de gestión previsional que incorpora métodos para dirigir la incertidumbre.

Como el proceso presupuestario se encuentra orientado hacia el corto plazo, el modelo contable basado en el principio de devengo se nos asemeja capaz de servir para hacer proyecciones financieras, siempre que éste sea complementado con un estado de tesorería previsional. Por ello la auditoría del presupuesto puede ser de importancia trascendental en el diagnóstico precoz de quiebras empresariales, así como de la aplicación del propio de empresa en funcionamiento, en el ejercicio siguiente al que se está auditando.

Bajo estas perspectivas el objetivo de la auditoría, según Parent, lo resume de la siguientes manera:” *Método y técnica que permita poner a prueba, en el tiempo y en el espacio, la coherencia de un plan o un presupuesto y de formular una opinión sobre la calidad de los instrumentos y de las informaciones previsionales de la empresa u organismo considerado*”

Por tanto la misión del auditor abarca toda información previsional cuantificada, independientemente de la forma jurídica de la empresa o dimensión de la organización.

### 8.5.2. Niveles de la auditoría

La auditoría de forma se desarrolla en tres niveles:

- **Diagnóstico de calidad de los instrumentos de gestión previsional y acompañamiento de los resultados.** El objeto de este nivel es el de saber cómo están implantados y diseñados los presupuestos que permiten alcanzar los objetivos de la entidad, tomando en cuenta los principios, criterios, métodos de valoración y conversión, política de amortizaciones que fueron practicados y analizar su consistencia con periodos anteriores.

- **Diagnóstico del proceso de planificación.** Se trata de analizar los procedimientos, la existencia o no de un manual con las técnicas de previsión, planificación, interrelaciones de información y ponerlo en conexión con el propio estilo de la dirección de la empresa.
- **Diagnóstico de la coherencia entre el sistema de planificación y toma de decisión.** En este nivel el auditor pretende obtener evidencia sobre el papel desempeñado por los presupuestos en el propio proceso de toma de decisión, conocer la existencia de controles permanentes indispensables.

### 8.5.3. Límites de la auditoría de presupuestos

La auditoría de los presupuestos puede tener un carácter externo o interno, pero siempre independiente de los responsables que establecen los planes y los presupuestos. El auditor no debe juzgar la elección de la hipótesis, debiendo transferir la carga de la prueba para la administración, haciendo resaltar que la hipótesis subyacente representa la fractura en la evolución de los principales parámetros de la empresa.

A todo ello se tiene que añadir que la auditoría esta circunscrita a lo esencial y no a lo secundario. La información sobre el futuro, a semejanza de la información sobre el pasado deberá ser presentada con veracidad y claridad.

En este contexto, la responsabilidad del auditor, presuponiendo un conocimiento profundo del negocio del cliente, debe quedar limitada a aconsejar sobre las cuentas previsionales.

Con mucha razón el Prof. Mallo Rodriguez afirma que con la finalidad de satisfacer de forma racional las expectativas de los usuarios

en el relación con el principio de gestión continuada, de forma obligatoria, debe ser complementado el informe de gestión con un conjunto de documentos previsionales que englobarían el balance, estado de resultados y el flujo de tesorería previsional, proponiendo que los auditores se pronuncien sobre el presupuesto aprobado para el ejercicio siguiente. Esta postura incluso engloba el diagnóstico de los instrumentos previsionales con el objeto de recomendar el perfeccionamiento del proceso reforzando para ello, la calidad de los productos finales de la gestión previsional.

#### **8.5.4. Metodología del desarrollo de la auditoria de presupuestos**

En ésta área específica, la misión del auditor puede comprender la elaboración de las cuentas previsionales y/o su examen. El inicio de la misión presupone un contrato donde se establecen las etapas sucesivas de la misión, así como también los derechos y las obligaciones de las diferentes partes implicadas

El desarrollo se lleva a cabo en varias etapas, tomando en cuenta la revisión de la hipótesis del entorno externo de la empresa y su evolución que están condicionadas a largo plazo la actividad de la misma. Su análisis puede ser llevado a cabo en dos niveles:

+ El primero se refiere al entorno contextual que se desagrega en cuatro contextos distintos – económicos, sociocultural, político-legal y tecnológico.

+ El segundo, el entorno transaccional, constituido por elementos que interaccionan directamente con la industria, es decir, clientes, competidores, proveedores y la comunidad.

La hipótesis del entorno externo, en materia de presupuestos, y los



resultados esperados no son cerrados, por lo que es indispensable que el auditor separe las hipótesis externas de las internas. Las externas pueden ser consideradas en función al espacio geográfico, temporal funcional y organizacional, y ejercen influencia sobre los siguientes agregados previsionales:

° **Cuenta de explotación.** Esta síntesis previsional depende de un conjunto de parámetros económicos que pueden afectar tanto a la demanda en volumen como los precios, la propensión al consumo, los niveles de stock y la capacidad de producción global. A su vez la estructura de costos refleja bien a través de parámetros que influyen los aprovisionamientos en volumen, reglamentación estricta de los países productores, escasez coyuntural de ciertos productos, reglamentación restrictiva de los países importadores, o bien que repercuten sobre los costos de unidad de los productos,, las tasas de cambio, tasas aduaneras, índice de precios de materias primas. En este sentido el auditor debe desarrollar programas de trabajo que separen los factores que ejercen influencia directamente sobre las ganancias de los factores que afectan, en el mismo sentido a los costos, para que le sea posible abordar, con claridad, el examen de las hipótesis externas.

° **Balance.** Esta síntesis previsional puede ser afectado en lo fiscal que ejercen su influencia sobre la rentabilidad y la tesorería de la empresa y financieramente, como ser política general de crédito a la empresa, tasas de interés, coyuntura bursátil, tasas de cambio, política de transferencia de divisas, parámetros externos que el auditor debe analizar.

#### **Primera fase**

- **Pre auditoría** es una etapa de exploración, por definición, esencialmente informal en su ejecución y formado por un conjunto

de entrevistas a todos los niveles de la empresa

### Segunda fase

- **Auditoria a la forma.** Le permite al auditor llegar a un juicio sobre la calidad de los instrumentos de gestión previsional, sobre su utilización, sobre los procedimientos de confección de los planes y de los presupuestos. Que según Parent, se pueden seguir los siguientes métodos:

- + Uso del Check List. Es un instrumento muy importante para el

Auditor, pues le sirve de guía.

- + Auditoría sobre los documentos previsionales. Se examina la documentación prospectiva de los planes y presupuestos, documentos de los trabajos preparatorios de planificación, las directivas procedentes de los responsables.

- + Auditorías por consultas. Que consiste a proceder a las entrevistas con los responsables de todas las unidades en cuestión.

### Tercera Fase

- **Auditoría a fondo.** Incide sobre los valores constantes en los presupuestos, siendo el verdadero corazón de la auditoría de los presupuestos y permite al auditor juzgar la pertinencia de las hipótesis subyacentes, la correlación entre las diferentes magnitudes económicas, la proporción de la estructura de costos. Como métodos de esta auditoría al fondo tenemos:

- + **Técnica del formulario.** A semejanza de lo que ocurre en

la auditoría histórica, se apoya sobre el conjunto de formularios referentes a las diferentes actividades de la empresa, formularios que deben ser constantes y coherentes con la finalidad de obtener entendimiento global de los números incluidos en las cuentas previsionales.

+ Recogida de informaciones. Es la reunión del conjunto, de naturaleza muy diversa, asegurada por el propio auditor sobre el cual hará incidir su análisis.

+ Análisis de las informaciones. Desde la perspectiva crítica, el auditor profundiza el análisis de toda la documentación, utilizando técnicas aritméticas, de comparación y técnicas de análisis de sensibilidad, este último permite una mejor comprensión de los riesgos, relacionados con las actividades de las empresas.

#### **Cuarta fase.**

- **Esquema de una auditoría de presupuestos.**

Una vez aplicados los métodos de auditoría de forma y de fondo, el auditor en condiciones de pronunciarse sobre los documentos previsionales que le han sido presentados. Nos permitimos presentar el esquema secuencial en el siguiente esquema:

Recogida de datos de base

Examen de crítica

Definiciones de zonas de riesgo

Nivel de riesgo

Examen de los procedimientos  
Auditoría de forma y de fondo

Elaboración de un programa  
De examen adaptado  
Auditoría de fondo

Apreciación de la hipótesis

Examen de la preparación  
De las cuentas previsionales

Examen de la presentación  
De las cuentas previsionales

El programa de trabajo tratará de alcanzar dos objetivos:

- Examinar los métodos de procedimientos utilizados en la conformación de los instrumentos previsionales, método y procedimientos previsionales que deben estar basados en procedimientos contables, haciendo incidir de manera prioritaria los problemas de conceptualización y clasificación, control presupuestario y elaboración del presupuesto.

El análisis de la conceptualización y clasificación pretende verificar el grado de homogeneidad entre la clasificación presupuestaria y la clasificación contable, posibilitando un análisis único y no distorsionado.

El control presupuestario es un campo de observación privilegiado para el auditor y en él se incluye el análisis de la articulación contable general con la contabilidad analítica y la contabilidad presupuestaria. En esta última es

indispensable analizar si el sistema de imputación a los centros de costos de los costos y ganancias estimados es efectuado de manera racional y determinar, además, si es adecuado el plazo para los informes referentes a los desvíos.

En lo referente a la elaboración del presupuesto, el auditor verificará si el presupuesto anual está o no incluido en un plan medio o largo plazo. Verificará la guía de elaboración del presupuesto que debe tener un carácter exhaustivo, y establecerá las instrucciones presupuestarias, los sistemas informáticos, arbitraje y mensualización, planes y programas.

El análisis a los métodos y procedimientos es efectuado teniendo en cuenta los siguientes instrumentos de trabajo.

#### **Instrumentos de auditoría de forma:**

+ Descripción narrativa. Síntesis de las entrevistas con los responsables.

+ Diagramas. Descripción gráfica de operaciones y documentos.

+ Cuestionarios. Se utiliza un check list con el objetivo de caracterizar el proceso presupuestario.

+ Auditoría sobre los documentos previsionales. Examen de todas las etapas que conduzcan a la elaboración de los documentos de síntesis, desde los estudios previos y elección de la hipótesis hasta la elaboración de las previsiones definitivas que necesariamente nos llevarán a los documentos de síntesis.

+ *Test de comprensión de las principales mecánicas de elaboración de los presupuestos y verificación de si el sistema funciona como es descrito.* Ejemplo: seleccionar una hipótesis de venta de un producto y analizar el proceso detallado que generó la hipótesis así como la determinación de su precio de venta previsional.

+ *Selección de controles clave.* El objetivo es hacer un análisis crítico de los controles existentes en la organización que inciden sobre la documentación, exactitud y competencia, éste último supone la existencia de un servicio especializado en materia de previsiones y presupuestos.

- Examinar la preparación y presentación de las cuentas previsionales en su conjunto. Analizada la calidad de la información financiera prospectiva, el auditor está ya en condiciones de terminar la naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoría de FONDO indispensables para cimentar su opinión sobre los estados financieros previsionales a fondo.

### **Instrumentos de la auditoria a fondo**

+ *Evaluación de las hipótesis.* Las previsiones son efectuadas teniendo como base los supuestos asumidas por la gerencia de la empresa y teniendo en cuenta las opciones estratégicas, las constricciones y el entorno de los negocios. El análisis de las informaciones utilizadas por la empresa, como ser estudios de mercado, estudios macroeconómicos, informes internos, que sirven de base a la formulación de la hipótesis.

+ *Evaluación de la coherencia.* Que puede ser llevada en

cuatro niveles:

- Coherencia de las sugerencias con las tendencias históricas.
- Coherencia de las sugerencias con la estrategia de la empresa.
- Coherencia de las sugerencias en el seno de las previsiones.
- Coherencia de las sugerencias entre ellas.

El examen de la preparación de las cuentas previsionales comprenden las siguientes etapas:

- *Análisis de la propuesta.* Verificar si las propuestas definidas y validadas por la gerencia fueron efectivamente utilizadas en la preparación de la información financiera prospectiva.
- *Análisis técnico.* Verificar si las técnicas y los instrumentos de la información financiera prospectiva, es decir, cualitativos, cuantitativos, financieros y presupuestarios, son propios coherentes y fiables.
- *Análisis contable.* Examinar si los principios y los métodos contables adoptados son consistentes con los históricos.

#### **8.5.5. Programa general de examen de cuentas a las cuentas previsionales**

Tomando en cuenta el esquema secuencial, al que antes nos referimos, de abordaje de los presupuestos y de los planes, es posible concebir un programa general patrón de auditoría de la información

financiera prospectiva.

El programa comprende las siguientes fases:

- 1.- Organización de la misión y la recolección de los datos de base.
- 2.- Programa de examen.
- 3.- Informe del examen

**1.- Organización de la misión y recolección de la información**

- 1.1. Análisis previo
- 1.2. Utilización de las cuentas previsionales
- 1.3. Expedientes permanentes
- 1.4. Identificación de los factores clave
- 1.5. Planeamiento de la auditoría
- 1.6. Cronograma de actividades.

**2.- Programa del examen**

- 2.1. Revisión analítica
- 2.2. Evaluación de la pertinencia y coherencia de la hipótesis
- 2.3. Análisis de sensibilidad
- 2.4. Examen de de preparación de las cuentas previsionales
- 2.5. Examen de la presentación de las cuentas previsionales

**3.- Informe**

- 3.1. Informe del examen
- 3.2. Declaración de la administración de la empresa, sobre el informe del examen.



Programa general de examen de cuentas previsionales	Seccion:	Secc. N°	Ref P/T	
	Area: Organización de la misión y recolección de la información	Pag. N° _____ adm. total de pag		
	Ficha de revisión:	Realizado por:		
<b>Cuestionario</b>		SI	NO	OBS.
<p>1.- Análisis previo Objetivo: indagación de elementos que puedan hacer imposible Ejecución de esta responsabilidad.</p> <p>1.1. Naturaleza de las actividades 1.2. Métodos de previsión no fiables 1.3. Extrema oportunidad de la actividad 1.4. Materialidad y frecuencias en los ajustes de la auditoría</p> <p>2.- Utilización de las cuentas previsionales. Objetivo: Determinar cuál es su utilización con la finalidad De planificar la auditoría referente a la obtención de evidencias</p> <p>2.1. Uso interno 2.2. Uso general 2.3. Necesidad de publicación</p> <p>3.- Presupuestos</p> <p>3.1. Existencia de un organigrama 3.2. Definición de la función 3.3. Niveles y métodos de responsabilidad 3.4. Descripción y elaboración del sistema presupuestario 3.5. Frecuencia de los presupuestos 3.6. Método de la recolección de la información 3.7. Existencia de un modelo cuantitativo 3.8. Periodicidad de revisiones y control</p>				

Programa de auditoria de la estrategia	Seccion:	Secc. N°	Ref P/T	
	Area: Métodos y procedimientos. Preparación y examen de la información financiera prospectiva	Pag. N° _____ adm. total de pag		
	Ficha de revisión:	Realizado por:		
<b>Cuestionario</b>  1.- Programa de examen 1.1. Revisión analítica 1.2. Obtención de un proyecto de cuentas previsionales y efectuar Una revisión analítica: Comparando con los presupuestos o previsiones de gestiones anteriores. 1.3. Obtener de los responsables explicaciones sobre las variaciones más significativas.  2. Evaluación de las coherencias o conexiones 2.1. Con las tendencias históricas 2.2. Con la estrategia de la empresa 2.3. Con la hipótesis en el cuadro previsional 2.4. De las hipótesis entre ellas  3. Análisis de la sensibilidad de las hipótesis 3.1. Encontrar en colaboración con los órganos dirigentes cuáles Son las variables clave susceptibles de provocar variabilidad Materialmente relevante en las síntesis de la previsiones. 3.2. Identificar variables clave: - Volumen de ventas - Precio de venta - Costos de la mano de obra - Tasa de incorporación de materias primas - Tasas de interés - Volumen de producción - Parámetros financieros - Fechas de realización de nuevas inversiones		Ref.	Tiempo	OBS.

Programa general de examen de cuentas previsionale s	Seccion:	Secc. N°	Ref P/T	
	Area: Informe de auditoria	Pag. N° _____ adm. total de pag		
	Ficha de revisión:	Realizado por:		
<p><b>3. Informe</b></p> <p>3.1. Analizar si la emisión del informe del examen obedece a los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los documentos previsionales</li> <li>• Declaración de que los documentos fueron establecidos Por el personal jerárquico de la empresa en las condiciones actuales de operación empresarial.</li> <li>• Descripción resumida de los procedimientos empleados.</li> <li>• Opinión sobre los estados previsionales.</li> <li>• Verificar la existencia de reservas describirlas y cuantificar su incidencia.</li> <li>• Mencionar el carácter aleatorio de las provisiones.</li> <li>• Referencia clara de que el informe no debe ser interpretado de las cuentas previsionales.</li> </ul> <p>3.2. Carta de los ejecutivos de la empresa</p> <p>3.3. Obtener la gerencia una carta con la fecha de emisión del informe en su opinión las cuentas previsionales son la mejor estimación actual De los resultados</p>		Ref.	Tiempo	OBS.

## CONCLUSIONES

El cordón umbilical de la auditoría al área financiera hace mucho tiempo que fue cortado con la expansión de este ramo del saber hacia otros dominios, específicamente, hace el campo de la estrategia y de los presupuestos.

Este corte ha sido doloroso para los auditores en la medida que, representando la auditoría de la estrategia una visión integrada de la empresa en un entorno económico más inestable, no dispone de cuadros de referencia tan estables como los de la auditoría tradicional.

Este camino que nosotros creemos que es irreversible, es el fruto de la necesidad de los usuarios de la información financiera y requiere, cada vez más, información anticipada sobre la previsible evolución de la empresa en un futuro inmediato.

Así, el desarrollo de la auditoría financiera en dirección de la auditoría de la estrategia tiene como base la propia evolución del concepto de auditoría, que inicialmente ligado al descubrimiento de los fraudes y errores, acabaría más tarde por certificar los estados financieros como representación fiel de los resultados y del patrimonio de la empresa, situándose, en el momento actual, en la comprensión del negocio de la entidad auditada.

Ahora bien, el enfoque tradicional de la auditoría basada en la experiencia de los controles, en las transacciones, todo ello desde una óptica de contabilidad, es un abordaje reduccionista, no pasible de abarcar un concepto de auditoría más relacionada con el futuro que con el pasado.

En efecto, el riesgo de auditoría centrado en el negocio del cliente

es un nuevo paradigma que refleja la economía global de nuestros días y su abordaje sistémico constituye el instrumento privilegiado de cómo conducir esta auditoría

Hoy, la auditoría valida las fuerzas y las relaciones al riesgo económico, no limitándose, por ello, a una simple comprobación y verificación de los registros contables y prolongando su acción hacia el análisis de la empresa como un todo.

Bajo estas perspectivas al auditor en nuestros le faculta la posibilidad de pronunciarse sobre la viabilidad y continuidad de la empresa. Ello impone al auditor una actitud proactiva en la evaluación de los aspectos relacionados con la gestión, eficiencia y posición competitiva de la empresa.

Es por esta razón que en muchos países autores e investigadores proponen la inclusión de la auditoría de la estrategia en el cuadro legal de la revisión de cuentas.

La auditoría de los presupuestos se preocupa en poner a prueba en el tiempo y en el espacio, la coherencia de un plan o un presupuesto, haciendo posible que el auditor emita una opinión sobre la calidad de los instrumentos en información previsional.

En el desarrollo de la misión, el auditor lleva a cabo la auditoría a la forma, tratando de obtener información que le permita opinar sobre la calidad de la información prospectiva, como la auditoría al fondo que se despliegan en tres niveles, penetrando en los números incluidos en los estados financieros.

La revisión de la hipótesis o proposición del entorno externo es uno

de los trabajos fundamentales de la auditoría presupuestaria en la medida en que su input estructurante de la elaboración del sistema previsional.

Otros trabajo importante del análisis de los presupuestos se refiere al análisis de la sensibilidad o modelo de simulación, pues permite una mejor comprensión de los riesgos anexos a la actividad contingente de la empresa.

El programa de trabajo para una auditoría de los presupuestos trata de examinar los métodos y procedimientos utilizados en la elaboración de los instrumentos previsionales, como su preparación y su presentación.

Como podemos apreciar el tema que presento tiene en la actualidad cada vez mayor importancia dado que se les pide constantemente a los auditores que consideren con mayor responsabilidad la continuidad o discontinuidad de una empresa, como el de su orientación y de su evaluación. Por otra parte, en nuestro medio nos encontramos que al margen de la situación política, con un índice bastante elevado de cierres y de quiebras de empresas, un incremento de unidades económicas en crisis, la necesidad de introducir en los documentos financieros elementos de estimaciones, contingencias, previsiones y proyecciones que reflejen la inestabilidad de los negocios y la incertidumbre que se ciernen sobre las empresas, todo ello esta presentando en el campo de la auditoria que, tradicionalmente estaba encaminada a evaluar los estados financieros históricos suponiendo que el contenido en ellos era relativamente verificable.

Los documentos económicos financieros obtenidos a través del sistema de representación contable tiene la obligación de identificar, medir y comunicar la información tanto interna como externa, con la finalidad de

darle credibilidad y de ser auditados. Ahora bien, las empresas no se conforman con esta clase de presentaciones sino que piden a los auditores que se pronuncien sobre la orientación estratégica de las empresas o negocios, por medio de una información prospectiva.

---

## **BIBLIOGRAFIA**

**LIZCANO ALVAREZ** “Elementos de la contabilidad de gestión” AECA  
Edit. Ortega – Madrid.

**HERNANDEZ SAMPIERI ROBERT** “Metodología de la Investigación”  
2da. Edic. McGraw Hill – México

**AMAT SALAS** “Nuevas tendencias de la contabilidad de gestión” AECA –  
Madrid

**RIVERO ROMERO** “Contabilidad financiera” Edit. Trivium – Madrid

**JULIO DIEGUEZ SOTO** “Contabilidad como instrumento de desarrollo”  
IEPALA Univ. Málaga – España