

**MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN
DE REVISORÍA FISCAL PARA MEDICIÓN PERMANENTE
DE LAS EMPRESAS**

MARGARITA MARÍA MARÍN CORTÉS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
DECANATURA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN REVISORÍA FISCAL
MEDELLÍN
2007**

**MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN
DE REVISORÍA FISCAL PARA MEDICIÓN PERMANENTE
DE LAS EMPRESAS**

MARGARITA MARÍA MARÍN CORTÉS

**Monografía para optar el título
de Especialización en Revisoría Fiscal**

**ASESOR: OMAR MARTÍNEZ SINITAVE
ESPECIALISTA EN FINANZAS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
DECANATURA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN REVISORÍA FISCAL
MEDELLÍN
2007**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| LISTA DE CUADROS | |
| RESUMEN | |
| INTRODUCCIÓN | |
| 1. JUSTIFICACIÓN | 3 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 4 |
| 2. OBJETIVOS | 6 |
| 2.1 GENERAL | 6 |
| 2.2 ESPECÍFICOS | 6 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 7 |
| 3.1 PLATAFORMA DE GESTIÓN. | 7 |
| 3.2 MARCO JURÍDICO | 7 |
| 3.3. MARCO DE REFERENCIA | 11 |
| 3.4 SOPORTE TEÓRICO | 11 |
| 3.5 PRODUCTOS ESPERADOS | 17 |
| 4. METODOLOGÍA | 17 |
| 4.1 TIPO DE ESTUDIO | 18 |
| 4.2 ANÁLISIS DE VIABILIDAD | 21 |
| 4.3 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD | 21 |
| 4.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 22 |
| 4.5 PRESUPUESTO | 23 |
| 5. IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN | 24 |
| 5.1 AMBIENTE INTERNO EMPRESARIAL | 25 |
| 5.2 AMBIENTE EXTERNO EMPRESARIAL | 29 |
| 6. DESCRIPCIÓN DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO EMPRESARIAL. | 35 |
| 6.1 AMBIENTE INTERNO EMPRESARIAL | 35 |
| 6.2 AMBIENTE EXTERNO EMPRESARIAL | 62 |
| 7. CONSTRUCCIÓN DE UN CONJUNTO MATRICIAL DE INDICADORES DE GESTIÓN | 69 |
| 8. CONCLUSIONES | 99 |
| 9. RECOMENDACIONES | 101 |
| BIBLIOGRAFÍA | 102 |

LISTA DE CUADROS

| | | |
|------------|--|----|
| Cuadro 1. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Tesorería | 70 |
| Cuadro 2. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Tesorería | 71 |
| Cuadro 3. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Tesorería | 72 |
| Cuadro 4. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Pagos y Adquisiciones | 73 |
| Cuadro 5. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Pagos y Adquisiciones | 74 |
| Cuadro 6. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Pagos y Adquisiciones | 75 |
| Cuadro 7. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Transformación | 76 |
| Cuadro 8. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Transformación | 77 |
| Cuadro 9. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Transformación | 78 |
| Cuadro 10. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Ingresos | 79 |
| Cuadro 11. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Ingresos | 80 |
| Cuadro 12. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Ingresos | 81 |
| Cuadro 13. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Informe Financiero | 82 |
| Cuadro 14. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Informe Financiero | 83 |
| Cuadro 15. | Ambiente Interno Empresarial - Ciclo de Informe Financiero | 84 |
| Cuadro 16. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Económicas | 85 |
| Cuadro 17. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Económicas | 86 |
| Cuadro 18. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Tecnológicas | 87 |
| Cuadro 19. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Tecnológicas | 88 |
| Cuadro 20. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Tecnológicas | 89 |
| Cuadro 21. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Sociales , Culturales, Demográficas y Ambientales | 90 |
| Cuadro 22. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Sociales , Culturales, Demográficas y Ambientales | 91 |
| Cuadro 23. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Sociales , Culturales, Demográficas y Ambientales | 92 |
| Cuadro 24. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Legales, Políticas y Gubernamentales, | 93 |
| Cuadro 25. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Legales, Políticas y Gubernamentales, | 94 |

LISTA DE CUADROS

| | | |
|------------|---|----|
| Cuadro 26. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Competitivas | 95 |
| Cuadro 27. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Competitivas | 96 |
| Cuadro 28. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Competitivas | 97 |
| Cuadro 29. | Ambiente Externo Empresarial - Fuerzas Competitivas | 98 |

Doy gracias a Dios que me ha permitido culminar este trabajo con éxito y a mi familia por su ayuda invaluable.

RESUMEN

Esta Monografía de Modelos de Indicadores de Gestión de Revisoría Fiscal para la medición permanente de las empresas comprende:

Primero se hace una identificación de los indicadores de gestión que van a permitir la medición de metas y objetivos empresariales así:

En el ambiente interno empresarial se encuentran los tipos básicos de razones financieras a saber: Razones de liquidez, de apalancamiento, de actividad, de rentabilidad y razones de crecimiento.

En el ambiente externo empresarial; encuentran indicadores para cada tipo de fuerza externa a saber: Fuerzas tecnológicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas competitivas, fuerzas económicas y fuerzas legales, políticas y gubernamentales.

En segundo lugar se tiene la descripción de cada uno de los ciclos de actividad empresarial, sus funciones principales y complementado con la explicación de las variables económicas respectivas del ciclo.

De igual forma se da una descripción de las diferentes fuerzas externas.

Por último se presenta tanto en el ambiente interno empresarial como en el externo, un conjunto matricial con los indicadores de gestión, su forma de cálculo y significado.

INTRODUCCIÓN

Esta Monografía de Modelo de Indicadores de Gestión de Revisoría Fiscal para la medición permanente de las empresas, tiene como finalidad mostrar como el trabajo de revisoría fiscal puede incluir dentro de su planeación un conjunto de indicadores que midan comportamientos, tendencias, crecimiento por cada ciclo de actividades empresariales: Tesorería, adquisición y pagos, transformación e ingresos; estos refiriéndose al aspecto interno de la empresa y además indicadores que midan en lo posible el impacto que las fuerzas externas ejerzan sobre ella.

Este trabajo basó fundamentalmente la ubicación de los indicadores de gestión dentro de cada ciclo de actividad empresarial, apoyado en los objetivos que el Sistema de Control Interno administrativo diseñó para que cada ciclo oriente su ejecución al logro de los objetivos empresariales. Como cada ciclo tiene muy claras sus funciones: Comprar, transformar, etc., también son claves las cuentas del Balance que se afectan por cada tipo de transacciones, es por esta razón que se puede tomar cuentas y grupos de cuentas y relacionarlas para sacar de estas más información, que mediante análisis, comparaciones con otras cifras van fortaleciendo el aprendizaje que cada vez es más completo, en la medida que se vaya avanzando en el estudio de los ciclos y sus indicadores, generándose así una valiosa acumulación de conocimiento.

Cada ciclo de actividad empresarial relaciona algunos de los riesgos al no lograrse los objetivos del control interno establecidos por administración y que indudablemente inciden en los resultados de los indicadores de gestión lo que significa que la empresa se aleje en el logro de las metas propuestas.

En cuanto a las fuerzas externas, este trabajo da una descripción de lo que significan algunas de estas fuerzas y además, relaciona un grupo de indicadores que al igual que los anteriores miden comportamiento, tendencias, amenazas, etc., que de alguna manera pueden alertar y promover un estudio y análisis más profundo y urgente de alguna situación.

1. JUSTIFICACIÓN

La Revisoría Fiscal es una institución de origen legal, de naturaleza privada, de carácter profesional, a la cual por ministerio de la ley y bajo la dirección de un contador público con sujeción a las normas que le son propias, le corresponde fiscalizar el ente económico para contribuir a la confianza pública y a la protección del interés general, por ello debe examinar, evaluar y rendir informes dando fe pública en los casos previstos en la ley.

Con sujeción a la presente ley, la Revisoría Fiscal procurará que sus acciones otorguen seguridad a quienes actúan con el ente económico, con relación a la eficiencia de las operaciones, veracidad, integridad, confiabilidad y pertinencia de la información, el cumplimiento de las disposiciones externas e internas y la diligencia de sus administradores”.

Con el fin de dar cumplimiento a lo anterior, se requiere que el Revisor Fiscal Fiscalice los procesos de diagnóstico del entorno, de autoevaluación del ente económico, de generación, de adopción y realización de planes, de seguimiento de su ejecución, las operaciones, las acciones encaminadas a estimular el cumplimiento o corregir las desviaciones, las mecánicas de protección, de asignación y racionalización del uso de los recursos, los sistemas de verificación adoptados sobre sus bienes y servicios, todo ello enmarcado dentro de los objetivos propios del ente fiscalizado y de las normas legales y estatutarias aplicables.

Para que el Revisor Fiscal pueda lograr desarrollar el objeto de su misión se va a diseñar un modelo de indicadores de gestión que sirvan como instrumento para obtener conocimiento de los procesos al interior de la empresa y su entorno que le permita medir los hechos y los actos de la administración, el sistema de control interno, la razonabilidad de los estados financieros y las actuaciones de la empresa frente a sus obligaciones internas y frente al entorno, con el fin de suministrar a la gerencia y al estado una información oportuna y objetiva que le sirva para ejercer control.

Desarrollar conocimiento del ente económico y de los hechos que suceden a su alrededor a nivel nacional e internacional, mediante el uso de un modelo de indicadores de gestión dan una base firme para realizar una fiscalización con criterio revestida de autoridad e independencia que conduce a que el trabajo de la revisoría fiscal agregue valor y cree ventajas competitivas, además de ejercer y posicionar la profesión en el nivel enmarcado por la ley.

El diseño de un modelo de indicadores de gestión para el desarrollo de la revisoría fiscal se convierte en un material de investigación y de consulta que la universidad puede ofrecer a los docentes y estudiantes para sus programas en contaduría.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ejercicio de la revisoría fiscal actualmente se ha venido desarrollando a través de un modelo que evalúa los resultados y hechos económicos una vez finalizado el período de análisis, esto implica que el revisor fiscal sólo pueda desempeñar un papel de vigilancia y cumplimiento de normas y se ha marginado del conocimiento y la incidencia que los hechos económicos tienen en el momento de su ocurrencia sobre los resultados de un proceso y sus posibles consecuencias para la empresa.

Como se ha descrito anteriormente, el método de trabajo del revisor fiscal ha limitado su ejercicio, ya que el desconocimiento de todo lo afecta el ente económico que fiscaliza, lo lleva a sólo cumplir una responsabilidad legal como requerimiento del estado y no a contemplar que también tiene una responsabilidad de interés público y social que debe vigilar.

El método de evaluación posterior y el no acompañar el desarrollo del trabajo del revisor fiscal, con mecanismos que ayuden a adquirir conocimiento de la empresa que fiscaliza y su entorno, ha llevado a la revisoría fiscal a no generar valor agregado, a no actuar en forma oportuna y real y a desconocer la responsabilidad social que los hechos económicos y las actuaciones de la empresa generaron en el medio.

Continuar desarrollando la revisoría fiscal, sin el soporte del conocimiento de la empresa y su entorno y en no contribuir a su verdadera dimensión a la confianza pública y a la protección del interés general, conducirá a:

- Que el revisor fiscal no realice su función de control y vigilancia frente a las actuaciones gerenciales con criterio y objetivos preventivos que pronuncien la existencia de irregularidades, amenazas, debilidades, restricciones, y hasta la misma supervivencia económica. Igualmente no podrá promover soluciones para mejores resultados, no sólo para la protección de socios y acreedores, sino para mantenerlos para el bien común, que son los que determinan la supervivencia de las organizaciones empresariales; es decir, que el revisor fiscal no podrá responder en su plenitud a las exigencias consagradas en la ley.

- Que el revisor fiscal no desarrolle conocimiento del ente que supervisa para contribuir con aportes que den solución a problemas que promuevan la productividad y mejoramiento, que satisfagan requerimientos, que de iniciativas para la creación de estrategias de crecimiento, no podrá agregar valor a su función, ni posesionarse como el más alto nivel del ejercicio profesional.

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Diseñar un modelo de indicadores de gestión que permita al revisor fiscal la evaluación permanente de las metas y objetivos empresariales, así como la medición del impacto causado por los procesos de globalización y apertura de nuevos mercados.

2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar los indicadores de gestión que permitan las mediciones de las metas y objetivos empresariales, así como el impacto de los procesos de globalización y apertura de nuevos mercados.

- Describir en el ambiente interno empresarial los principales ciclos de transacciones y su relación con el grupo de indicadores, y en el ambiente externo describir las fuerzas que actualmente afectan los modelos empresariales.

- Construir un conjunto matricial de indicadores de gestión que orienten el dictamen de cumplimiento de metas por parte del Revisor Fiscal.

- Formular un conjunto de conclusiones y recomendaciones que faciliten el manejo del modelo propuesto.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 PLATAFORMA DE GESTIÓN.

Para el adecuado cumplimiento de la función que la ley dictamina para el Revisor Fiscal es fundamental que este disponga de herramientas apropiadas que además de agilizar los dictámenes, le den certeza y acertividad para que éstos sean fidedignos con la realidad que vive la empresa, tanto a nivel interno como externo, en la actualidad es prioritario conocer los impactos que los fenómenos de globalización causan en las empresas, así como la apertura de nuevos mercados, significa esto que los indicadores de gestión tradicionales se quedan limitados para dimensionar el alcance de las compañías cuando éstas se internacionalizan.

3.2 MARCO JURÍDICO.

La revisoría fiscal se circunscribe en las siguientes normas:

Pronunciamiento. 7/94, del Comité Técnico de Contaduría Pública La revisoría fiscal, es un órgano de fiscalización que, en interés de la comunidad, bajo la dirección y responsabilidad del revisor fiscal y con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas, le corresponde dictaminar los estados financieros y revisar y evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que integran el control interno, en forma oportuna e independiente en los términos que le señale la ley, los estatutos y los pronunciamientos profesionales.

De conformidad con el artículo 207, 208 y 209 del Código de Comercio y principalmente el art. 7 numeral 3º de la ley 43/90 la revisoría fiscal tiene como objetivos : el examen de la información financiera del ente a fin de expresar una opinión profesional independiente sobre los estados financieros y la evaluación y supervisión de los sistemas de control interno que permitan : El cumplimiento de la normatividad del ente, el funcionamiento normal de las operaciones sociales, la regularidad del sistema contable, la eficiencia en el cumplimiento del objeto social, la confianza en los informes que se suministran a los organismos encargados del control y vigilancia del ente.

De igual forma como lo contempla el Art. 57 del Decreto 2649 el revisor fiscal debe cerciorarse que la administración del ente económico sí cumplió con la **Verificación de las Afirmaciones** explícitas e implícitas en cada uno de los elementos de los estados financieros.

El objetivo de todo trabajo de revisoría fiscal es emitir un dictamen que tiene un contenido preestablecido, de acuerdo al Decreto 410 de 1991 Art. 203 al 217 que regula las exigencias de la ley en términos de dictamen. Todo dictamen del revisor fiscal debe presentar opinión en cuatro asuntos: Si los estados financieros cumplen de conformidad con el artículo 6º de la Ley 43 de diciembre de 1990 con los principios o normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia y si las cifras de los estados financieros son razonables, si la gestión de la administración, sus actos y sus hechos fueron los adecuados y correctos, si el sistema de control interno existe y funciona y lo adecuado del cumplimiento de las normas.

La Revisoría Fiscal debe ser ejercida por contador público que de acuerdo al artículo 1º de la Ley 43 de 1990 es la persona natural que mediante la inscripción que acredite su competencia profesional en los términos de la presente ley, está facultada para dar fe pública de hechos propios del ámbito de su profesión, dictaminar sobre estados financieros y realizar las demás actividades relacionadas con la ciencia contable en general. En el artículo 8 de la Ley 43 de 1990, los contadores públicos están obligados a:

- Observar las normas de ética profesional, artículos 35 y 37 de la Ley 43/90.
- Actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.
- Cumplir con las normas legales vigentes, así como las disposiciones emanadas de los organismos de vigilancia y dirección de la profesión.
- Vigilar que el registro e información contable se fundamente en principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, que cumplan con lo establecido en el Decreto 2649 y con las normas del Código de Comercio en materia de contabilidad.

Actualmente la Constitución Política, artículo 334 asigna al Estado la dirección general de la economía y le otorga la facultad de intervenir por mandato de la ley en las distintas etapas del proceso económico. La institución de la revisoría fiscal es uno de los instrumentos a través de los cuales se ejerce la inspección y vigilancia de las sociedades mercantiles; ha recibido la delegación de funciones propias del Estado, cuales son las de velar por el cumplimiento de las leyes y acuerdos entre los particulares y dar fe pública, lo cual significa entre otros, que su atestación ó firma hará presumir legalmente, salvo prueba en contrario, que el acto

respectivo se ajusta a los requisitos legales, lo mismo que estatutarios, en caso de personas jurídicas. Tratándose de balances, se presumirá además que los saldos han sido tomados fielmente de los libros, que éstos se ajustan a las normas legales y que las cifras registradas en ellos reflejan en forma fidedigna la correspondiente situación financiera en la fecha del balance. **(L.43/90 art.10).**

Es precisamente en este entorno normativo y conceptual en el que el Estado advierte la importancia de la Revisoría Fiscal y, por lo mismo el Estado le garantiza a la revisoría fiscal mediante la ley 43/90 su carácter autónomo y permanente, esta debe ser estructurada en cada caso en forma proporcional a las características del ente económico que fiscaliza y está llamada a actuar oportuna y racionalmente.

La ley reconoce independencia de criterio profesional, de acceso a la evidencia y de expresión de su juicio. Les exige competencia a nivel de conocimientos, actitudes y habilidades.

La objetividad supone preexistencia de patrones predicables a las conductas de los fiscalizados, la necesidad de obtener evidencias validas, confiable, suficiente y de origen conocido e impone congruencias entre la evidencia y los informes.

La actuación racional de la revisoría fiscal supone un sano escepticismo frente a las aseveraciones que debe comprobar así como la ponderación de riesgos, la determinación de niveles de seguridad o precisión, el uso de criterios de rotación de énfasis, la ejecución de acciones previamente planeadas de acuerdo con las características propias de cada ente fiscalizado y que exige la utilización de procedimientos técnicos, según lo dispuesto en el C.Co Art. 207 ordenal 5º y 6º.

Debido a la incidencia de la revisoría fiscal en la economía nacional su presencia se hace obligatoria y necesaria, por esto, el Estado para ejercer este control a través de la revisoría fiscal legisla en el Art. 203 C.Co. y en la Ley 45/90, la obligatoriedad de la revisoría fiscal según el ente económico.

A nivel de responsabilidad el revisor fiscal esta sujeto no solo a la responsabilidad civil que puede derivarse del ejercicio de su profesión (C.Co. Art. 211) sino también a las sanciones administrativas (C.Co. Art. 216 y ley 454/98 art. 36 numeral 6º), disciplinarias: (Ley 43/90 Arts. 27 y 35 al 40), penales (C.Co. Arts. 62, 157,212, 293 y 395) señalando además que el revisor fiscal como contador público que es (Estatuto mercantil Art. 215), se asimila a un funcionario público para

efectos de las sanciones penales por culpas o delitos que cometiese en el ejercicio de actividades propias de su profesión (Ley 43/90 Art. 10).

Vemos que la revisoría fiscal se encuentra estructurada con ánimo de dar seguridad y su papel es de vital importancia en la vida del país.

3.3 MARCO DE REFERENCIA

La presente monografía se desarrolla en la ciudad de Medellín, tomando como referencia los aportes que hay sobre el tema y los avances que a nivel de Latinoamérica y el mundo se pueden encontrar.

Este trabajo de investigación se desarrolla en el segundo semestre del año 2007.

3.4 SOPORTE TEÓRICO

3.4.1 Indicadores de Gestión

▪ **Concepto e importancia de los indicadores:** El término “indicador” en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

No es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa, sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Los indicadores de gestión son importantes porque permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo, facilita mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones, son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo, son valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en un proceso dado, nos permite analizar y explicar como han sucedido los hechos.

El conocimiento profundo parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas, y las mismas son imposibles de conocer sin “medición”. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa.

La medición no sólo es útil para conocer la tendencia “promedios”, sino que nos lleva más allá, a conocer con precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación.

Se pueden tener muchos datos sobre la causa de un efecto, pero sino se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, establecer sus relaciones con la finalidad, ya sea de poner bajo control el proceso, o de mejorar su desempeño de poco servirán dichos datos y la medición.

- **Características y tipos de indicadores:** Entre los atributos de una buena medición tenemos:
 - **Pertinencia:** Con ello queremos referirnos a que las mediciones que hagamos deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toman.
 - **Precisión:** Con este término nos referimos al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar.
 - **Oportunidad:** La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que nos permite tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir, prevenir, diseñar.
 - **Confiabilidad:** La medición no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario es un acto repetitivo y de naturaleza periódica.
 - **Economía:** Debe existir proporcionalidad entre los costos incurridos de la medición de unas características y beneficios y relevancias de las decisiones que soportamos con los datos obtenidos.

Entre los tipos de indicadores tenemos:

- **Indicadores de cantidad:** Miden el volumen de operación de un proceso organizacional, este volumen puede estar relacionado a un nivel mientras se conserven estables los factores que intervienen en su determinación.

- **Indicadores de eficiencia:** Involucra la cantidad con los recursos utilizados (tiempo, espacio, máquinas, personas, dinero), determinan que tan razonable es la cantidad con los recursos asociados. Es posible establecer patrones de medida de esta eficiencia, si medimos por ejemplo la reducción en los tiempos de cualquier proceso, si logramos bajar los costos de producción y reducir el nivel de desperdicios.

- **Indicadores de productividad:** Este indicador vincula tres variables; cantidad más recursos, más cumplimiento o logro del objetivo.

Entendemos por productividad la generación de producción por unidad de insumo de producción, siendo los insumos básicos el trabajo y el capital. Una máquina cualquiera que produzca más por unidad de tiempo (horas, días, meses), es más productora que otra que alcance menores estándares de producción

3.4.2 Conceptos básicos de un sistema de control interno: El Control Interno es un proceso que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos establecidos por la administración, diseñados para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La importancia que tienen los objetivos en cualquier organización es evidente, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo.

La fijación de los objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la

responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia, a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

El logro de los objetivos esta sujeto a los controles internos efectivos que proporcionan una garantía razonable que los objetivos de información financiera, de cumplimiento y de operación serán logrados.

Los objetivos de efectividad y eficiencia de las operaciones se relacionan con la consecución de la misión básica de una entidad, razón fundamental de su existencia.

Los objetivos de confiabilidad en la información financiera, se orientan a la preparación de estados financieros confiables, es decir, que estén presentados razonablemente de acuerdo con principios contables generalmente aceptados.

La presentación confiable es definida como:

- Los principios contables seleccionados y aplicados tienen general aceptación.
- Los principios contables son apropiados para las circunstancias.
- Los estados financieros son informativos de asuntos que pueden afectar su uso, entendimiento e interpretación.
- La información presentada es clasificada y sumariada de manera razonable, esto es, no es totalmente detallada, ni totalmente condensada.
- Los estados financieros reflejan las transacciones y los eventos fundamentales de manera tal que presentan la posición financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo definidos en un rango de límites aceptables, esto es, límites que son razonables y prácticos para conseguir en los estados financieros.

Es inherente en la presentación razonable la materialidad en los estados financieros.

La administración debe orientar a cumplir en el control interno la **verificación de las afirmaciones** en las que se fundamentan los estados financieros, según el Decreto 2649 las clasifica en:

- **Existencia u ocurrencia:** Activos, pasivos e intereses de los propietarios existen en una fecha específica, y las transacciones registradas representan eventos que ocurrieron durante un período determinado.

- **Totalidad:** Todas las transacciones y los otros eventos y circunstancias que ocurrieron durante un período específico, y que han sido reconocidos en ese período tienen de hecho que haber sido registros.

- **Derechos y obligaciones:** Los activos son los derechos y los pasivos son las obligaciones de la entidad en una fecha determinada.

- **Valuación o asignación:** Los componentes de activos, pasivos, ingresos y gastos se registran en las cantidades apropiadas de conformidad con principios contables relevantes y apropiados. Las transacciones son matemáticamente correctas y sumadas adecuadamente, y registradas en los libros y registros de la entidad.

- **Presentación y revelación:** Los ítems en los estados son descritos, ordenados y clasificados.

Objetivos de cumplimiento: Las entidades deben conducir sus actividades a menudo a tomar acciones específicas, de acuerdo a leyes y regulaciones aplicables. Estos requerimientos se pueden relacionar, por ejemplo, con mercados, precios, impuestos, el ambiente, bienestar de los empleados, patentes y comercio internacional; estas leyes y regulaciones establecen los niveles mínimos de comportamiento, los cuales son integrados por la entidad en el cumplimiento de sus objetivos.

Es el control interno un proceso multidireccional, repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforma un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

Este sistema integrado podemos descomponerlo en ciclos transaccionales o ciclos empresariales que constituyen subsistemas desarrollados informáticamente integrados en el esquema de la organización, por el conjunto de planes, métodos principios, normas internas adoptadas con el fin de procurar que todas las actividades operativas, actuaciones en general y la administración de la información sean adecuadamente comunicadas y utilizadas, así como sus

recursos sean utilizados razonablemente, realizándose bajo normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la administración y en atención a una planeación estratégica de metas y objetivos.

Los ciclos empresariales cumplen una o más funciones que son tareas o actividades de procesamiento relacionadas de una manera lógica con el fin de lograr que cumplan los objetivos. Estas tareas o actividades de procesamiento están ligadas a las actividades de control, que son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las tareas asignadas, estas actividades de control están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros. Las actividades de control son importantes, no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de organizar en mayor grado el logro de los objetivos.

Tenemos entonces la organización de las transacciones en los siguientes ciclos empresariales:

- Ciclo de Tesorería
- Ciclo de Administración y pagos
- Ciclo de Transformación
- Ciclo de Ingresos
- Ciclo de Informe Financiero

Cada uno de los ciclos transaccionales para cumplir con los objetivos principales descritos anteriormente, realizan las tareas de control que trabajan con un nivel mas detallado la consecución de los objetivos; es decir, las tareas de control son ejecutadas y orientadas a cumplir objetivos secundarios o de segundo nivel como son: **Objetivos de autorizar, proceso de transacciones, clasificar, verificar, evaluar y protección física.** Cada tarea ejecutada por una persona es un control que debe estar diseñado por la administración para soportar una o más afirmaciones.

El estudio de las actividades empresariales o ciclos transaccionales vienen a constituir los elementos básicos en que debe apoyarse el Revisor Fiscal para evaluar, para emitir opiniones en el dictamen, sobre la seguridad razonable de los estados financieros, la existencia y funcionamiento del control interno, la calidad de la gestión de la administración y el cumplimiento de las normas.

3.5 PRODUCTOS ESPERADOS

Ensayo que determina la aproximación de los indicadores de gestión en el ambiente interno de la empresa y de las fuerzas externas.

Descripción de cada uno de los ciclos de actividad empresarial y de las principales fuerzas externas.

Elaboración de matriz con indicadores de gestión que midan las metas organizacionales tanto internas como externas.

Informe final de monografía.

4. METODOLOGÍA

La investigación es un proceso reflexivo, sistemático, controlado y crítico, que permite descubrir hechos y relaciones. Es un camino para conocer la realidad.

Para lograr un efecto de manera clara y precisa es ineludible emplear algún arquetipo de investigación, la investigación está muy atada a los individuos de la especie humana, esta posee una serie de caminos para adquirir el objetivo programado o para obtener a la información requerida. La investigación tiene como pedestal los métodos investigativos los que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación concebida y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

Todas las investigaciones no son iguales y existen diferentes criterios para clasificarlos según el tipo de ciencia a la que corresponda y en busca del conocimiento que se requiera, por lo que se hace necesario tener en cuenta el tipo de investigación o de estudio que se va a realizar, ya que cada uno de estos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico.

Por ello, se debe indicar el tipo de investigación, si es una investigación histórica, descriptiva o experimental. Si es un estudio causal exploratorio o productivo.

Conviene señalar que el que investiga debe tener claro los distintos métodos que son posibles de aplicar a las ciencias. Algunos son comunes como el inductivo y el deductivo; el analítico y el sintético, el objetivismo y el subjetivismo, investigación pura, aplicable, histórica, descriptiva, experimental así como otros mas, que son específicos a cada ciencia.

Es, entonces, la metodología de la investigación, el plan de estrategia concebido para obtener la información que se desea, señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado.

De igual forma nos ayuda a optimizar el estudio puesto que nos permite instituir contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor, la finalidad de esta

radica en exponer nuevas proposiciones o transformar las existentes, en desarrollar las nociones; es el modo de llegar a elaborar teorías.

4.1 TIPO DE ESTUDIO

Maneras de clasificar la investigación

- **Investigación pura:** Es aquella que tiene por objetivo construir los conocimientos teóricos; busca la formación de leyes, teorías y modelos abstractos, sin ocuparse de su aplicación práctica. Es una parte eminentemente teórica de todas las ciencias.

- **Investigación aplicada:** Es aquella que pone en práctica las leyes, teorías y modelos en la investigación pura. El producto de la investigación aplicada es la tecnología.

- **Investigación Histórica:** Trata de la experiencia pasada; se aplica no sólo a la historia sino también a las ciencias de la naturaleza, al derecho, la medicina o cualquier otra disciplina científica.

- **Investigación Descriptiva:** Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentación correcta.

- **Investigación experimental:** Se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular.

Tipo de métodos

- **Método científico:** Quiere descubrir la realidad de los hechos y estos al ser descubiertos, deben a su vez guiar el uso del método. El método científico es la lógica general tácita o explícitamente empleada para dar valor a los méritos de una investigación.

- **Método Racional:** El método racional es llamado así por los asuntos a los cuales se le aplica no son realidades, hechos o fenómenos susceptibles de comprobación experimental.

Mediante el método racional se procura obtener una comprensión y visión más amplia sobre el hombre, la vida, el mundo y sobre el ser.

Métodos lógicos generales de la ciencia.

- **Método de deducción:** Parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular en la deducción se comparan las características de un caso objeto con la definición que se ha acordado para una clase determinada de objetos y fenómenos. Para las personas familiarizadas con la teoría de los conjuntos puede decirse que la deducción consiste en descubrir si un elemento dado pertenece o no la conjunto que ha sido previamente definido.

- **Inducción:** En la inducción se trata de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión a otros casos u ocasiones semejantes que pueden presentarse en el futuro o en otras latitudes. La inducción es uno de los objetivos de la ciencia.

- **Análisis:** Consiste en la separación de las partes de un todo a fin de estudiar las por separado así como examinar las relaciones entre ellas.

- **Síntesis:** Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad. La síntesis se da en el planteamiento de la hipótesis. El investigador como ya se explico antes efectúa suposiciones o conjeturas sobre la relación de tales o cuales fenómenos, pero la conexión entre ambos fenómenos no es evidente por sí misma. El investigador las sintetiza en la imaginación para establecer una explicación tentativa que será puesta a prueba.

Métodos particulares y específicos

- **Método experimental:** Consiste en comprobar, medir las variaciones o efectos que sufre una situación cuando ellas se introducen una nueva causa dejando las demás causas en igual estudio.
- **Método estadístico:** Recopilar, elaborar, interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos.
- **Método de observación:** Es la acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos.

El desarrollo del trabajo de monografía “Modelo de Indicadores de Gestión de Revisoría Fiscal para la medición permanente de las empresas”, se fundamenta en el análisis de información descriptiva de la planeación y desarrollo del trabajo de revisoría fiscal, de la composición e importancia del sistema de control interno administrativo, de los principales grupos de transacciones y su relación con los indicadores y de la descripción de las fuerzas externas. .

El trabajo a realizar se hará mediante la exploración y descripción de un modelo de indicadores de gestión que permitan mostrar comportamientos y tendencias tanto al interior como al exterior de la empresa. Que permitan al Revisor Fiscal mediante su análisis crear conocimiento del ente que fiscaliza y que conlleve a que la opinión plasmada en el dictamen final sea más completa y explique con más profundidad como los fenómenos económicos afectan la empresa, sin dejar de cumplir las exigencias legales en cuanto a presentación del dictamen.

Para lograr una correcta implantación de índices de gestión, se debe considerar algunas técnicas y herramientas ya existentes y construir algunos, que puedan tener aplicación en el trabajo de planeación de la revisoría, los cuales puedan contribuir al logro de los objetivos planteados.

Para lograr obtener el conocimiento sobre los registros, los procesos y la interpretación de los hechos económicos y políticos que ocurren sobre en el ente económico y entorno social que se va fiscalizar, se aplicaran los métodos de la deducción y análisis que permitirán llegar de un marco general al conocimiento

particular de cada uno de los hechos objeto de estudio, además, conducirá a examinar la relación existente entre ellos.

4.2 ANÁLISIS DE VIABILIDAD

La responsabilidad que le confiere la ley al Revisor Fiscal le exige tener una participación más activa y creativa en el conocimiento del ente que fiscaliza, por lo tanto debe apoyar la planeación de su trabajo de revisoría con un conjunto de indicadores de gestión que le faciliten y suministren información que muestre la realidad de la empresa.

4.3 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Se utilizarán referencia Bibliográficas con la temática relacionada al tema escogido, información obtenida de los diferentes documentos de seminarios, monografías y postgrado de revisoría fiscal.

Recursos Humanos: Para el desarrollo de este trabajo se cuenta con la colaboración del asesor técnico y metodológico y el estudiante.

Técnicos: Como elementos técnicos se usarán el computador, Internet, grabadora, teléfono, calculadora, impresora.

Logísticos: CDS, MP4, USB, cintas, papelería.

Institucionales: Las instalaciones de las Universidades Autónoma Latinoamericana y Antioquia y las bibliotecas del área metropolitana.

Financieros: Los honorarios del Asesor Metodológico y el Asesor Técnico serán asumidos por la Universidad Autónoma Latinoamericana y los demás gastos son autofinanciados por la estudiante.

4.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| I.D. | NOMBRE ACTIVIDAD | DÍAS | AGOSTO | | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | |
|--------|--|------|--------|--------|--------|-------|--------|------------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| | | | Sem .1 | Sem .2 | Sem. 3 | Sem 4 | Sem. 5 | Sem 1 | Sem. 2 | Sem 3. | Sem. 4 | Sem. 1 | Sem. 2 | Sem. 3 | Sem. 4 | Sem. 5 |
| 1 | Justificación | 2 | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Objetivos | 1 | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Marco Teórico | 8 | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 3.2 | Marco Jurídico | 3 | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | Soporte Teórico | 4 | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 4 | Metodología | 4 | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 5 | Identificar los Indicadores de Gestión | 20 | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 5.1 | En el Ambiente Interno Empresarial | 10 | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 5.2 | En el Ambiente Externo Empresarial | 10 | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| 6.1 | Describir los principales ciclos de actividad empresarial y su relación con los indicadores de gestión | 15 | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 6.1.1 | Tesorería | 3 | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 6.1.2 | Pagos y adquisiciones | 3 | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 6.1.3. | Transformación | 3 | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 6.1.4 | Ingresos | 3 | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| 6.1.5 | Informe financiero | 3 | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | |
| 6.2 | Describir las principales fuerzas externas | 10 | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 6.2.1 | Tecnológicas | 2 | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| 6.2.2 | Competitivas | 2 | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| 6.2.3 | Sociales, Culturales, Amb | 2 | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| 6.2.4 | Económicas | 2 | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | |
| 6.2.5 | Legales, políticas y guber | 2 | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| 7 | Construir un conjunto matricial de indicadores de gestión para el ambiente interno y externo de la empresa. | 20 | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

4.5. PRESUPUESTO

Presupuesto de la monografía "Modelo de Indicadores de Gestión de Revisoría Fiscal para la medición permanente de las Empresas"

Financiados por la Universidad Autónoma Latinoamericana

| Descripción | Vr. Total |
|----------------------|----------------|
| Asesor Técnico | 300.000 |
| Asesora Metodológica | 300.000 |
| Subtotal | 600.000 |

Autofinanciado por la estudiante de la monografía

| Descripción | Vr. Total |
|--|------------------|
| 1 Persona desarrollando la monografía No. Horas/sem a \$ hora: \$9000 * 661 = \$5'949.000 | 5'949.000 |
| Papelería | 118.300 |
| Transporte | 350.000 |
| Alimentación | 908.875 |
| Fotocopias | 50.000 |
| Trascripción de borradores | 90.000 |
| Trascripción de trabajo definitivo | 100.000 |
| Empastada de trabajo | 12.000 |
| Alquiler computadora | 500.000 |
| Internet /horas conexión | 20.000 |
| USB dispositivo de almacenamiento | 160.000 |
| Imprevistos | 70.000 |
| Subtotal | 8'328.175 |
| TOTAL | 8'928.175 |

5. IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

Las empresas en el medio persiguen tres fines estratégicos:

- Generar utilidades constructivas de valor
- Crear condiciones para que la empresa gane participación en el mercado, amplíe su campo de acción.
- Crear condiciones en las empresas para que permanezcan en el tiempo, es decir para la supervivencia.

Todo lo que sucede en el medio en el que se desenvuelven las empresas afectan las decisiones, es decir, el entorno empresarial puede generar cambios que se convierten en factores determinantes del futuro de las empresas.

Las empresas se mueven en ambientes económicos, competitivos y rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes y reestructurándose para crecimiento futuro. Tener definido el rumbo que se le quiere dar a la empresa, es clave saber para donde va la empresa, está íntimamente relacionada con lo que se denomina, tener visión. Es muy importante conocer como está la empresa en su ambiente interno y a qué factores externos esta expuesta.

El ambiente interno se refiere a la forma como una empresa está organizada en términos de autoridad, procesos, comunicación, recursos tangibles e intangibles como: Los activos fijos, el capital de trabajo, las habilidades y talentos de las personas de la empresa, valores y creencias.

Los factores externos se refieren a aquellas fuerzas que afectan el desempeño a largo plazo y por lo tanto determinan posibilidades de éxito o fracaso. Dichos factores o fuerzas se clasifican en: Económicos, políticas, sociales, culturales, tecnológicas y ambientales.

Los indicadores de gestión que permiten la medición de las metas y objetivos empresariales se identifican en el ambiente interno empresarial y en los factores externos.

6.1 AMBIENTE INTERNO EMPRESARIAL

Los ejecutivos principales hacen fuertes exigencias para mejorar el control de las empresas que dirigen; los controles internos se implantan para mantener a la compañía en la dirección de sus objetivos empresariales en la consecución de la misión básica de la empresa, razón fundamental de su existencia, estos objetivos necesitan reflejar el ambiente particular del negocio, industria y economía en la cual funciona la entidad.

Los objetivos empresariales a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias.

Las estrategias representan las acciones que se llevaran a cabo para lograr los objetivos a largo plazo.

El período considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y por lo general, es de dos o cinco años.

Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo, los objetivos se establecen con frecuencia en términos como: Crecimiento de activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, ganancias por acción y responsabilidad social.

Los objetivos empresariales establecidos con claridad, ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajo.

Constituyen además una media importante del desempeño de la gerencia. Sin los objetivos a largo plazo, una empresa se desviará hacia un lugar desconocido.

Una vez que las estrategias se formulan y para llevarlas a cabo con éxito, se requieren decisiones de inversión, financiamiento y de dividendos.

Las decisiones de inversión, es la distribución y redistribución del capital y de los recursos en proyectos, productos, activos y dividendos de una empresa, las decisiones de financiamiento determinan la mejor estructura de capital para la empresa e incluye el análisis en varios métodos a través de los cuales la empresa puede obtener capital (por ejemplo emisión de acciones, el incremento de la deuda, la venta de activos o el uso de una combinación de estos procedimientos, la decisión de financiamiento debe tomar en cuenta la necesidad de capital de trabajo a corto como a largo plazo. Las decisiones de dividendos implican asuntos como el porcentaje de las ganancias pagadas a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados a través del tiempo y la readquisición y emisión de acciones.

Las decisiones de dividendos determinan la cantidad de fondos retenidos en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas.

Tres razones financieras útiles en la evaluación de las decisiones de dividendos de una empresa son la razón de ganancias por acción, la razón de dividendos por acción y por último, la razón entre el precio y las ganancias.

Los beneficios de pagar dividendos a los inversionistas deben equilibrarse con los beneficios de retener fondos dentro de la empresa y no existe una fórmula establecida para equilibrar este intercambio.

5.1.1 Tipos Básicos de Razones Financieras. Las razones financieras se calculan del Estado de Resultados y del Balance General, el cálculo de las razones financieras es como tomar una radiografía porque los resultados reflejan la situación en un momento determinado, la comparación de las razones a través del tiempo y con los valores representativos de la industria en particular se generan las estadísticas significativas, mismas que se usan para identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Las razones financieras claves se clasifican en cinco tipos-

- **Las razones de liquidez:** Miden la capacidad de una empresa para cumplir las obligaciones que se aproximan a su vencimiento en el corto plazo.

- Razón de solvencia
- Razón de la prueba acida
- Capital de trabajo operativo KTO
- Razón del activo corriente al pasivo corriente
- Capital de trabajo KT
- Capital de trabajo neto operativo KTNO
- Liquidez

▪ **Las razones de apalancamiento o endeudamiento:** Determina el grado en que una empresa ha sido financiada por medio de la deuda.

- Endeudamiento a corto plazo
- Cobertura del servicio a la deuda
- Estructura de capital
- Cobertura de activos de lenta realización
- Carga laboral
- Concentración del pasivo a corto plazo
- Deuda permanente a capitalización total
- Endeudamiento
- Efecto del costo de la deuda
- Cobertura de intereses
- Razón del activo total a los fondos propios.
- Cobertura de Activos Fijos
- Razón de Endeudamiento

▪ **Las razones de actividad:** Miden el grado de eficiencia en la empresa en la utilización de los recursos.

- Rotación (de cartera y de inventario)
- Rotación de activos totales
- Días de cartera
- Período promedio de pagos a proveedores
- Productividad del capital de trabajo (PKT)
- Dependencia del capital de trabajo (de los inventarios y de las cuentas por cobrar
- Porcentaje de productividad del KTNO
- Promedio de días para reposición de inventarios
- Rotación de los activos corrientes
- Ciclo del negocio
- Rotación de activos corrientes.
- Número de veces el interés

▪ **Las razones de rentabilidad:** Determinan la eficiencia general de la gerencia según muestran los rendimientos generados en las ventas y en la inversión.

- Margen bruto de utilidades
- Rendimiento sobre los activos totales (RSA)
- Rentabilidad operativa del activo
- Rentabilidad del patrimonio ante los impuestos
- Índice de utilidad en ventas netas
- Rentabilidad de patrimonio
- Razón de gastos de operación
- Productividad del capital de trabajo
- EBITDA
- Margen de EBITDA
- Productividad de los activos fijos
- Margen de contribución
- Margen de contribución unitario
- Índice de contribución
- Razón de mano de obra directa (costeo variable)
- Razón de materiales (costeo variable)
- Razón CIF (costeo variable)
- Punto equilibrio en unidades y pesos
- Razón de mano de obra directa, materiales y CIF (costeo total)
- Razón de gastos operativos
- Margen sobre ventas
- Rentabilidad del activo
- Margen de seguridad
- Utilidad por acción (UPA)

▪ **Las razones de crecimiento:** Miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y la industria.

- Utilidad por acción (UPA)
- Dividendos por acción
- Palanca de crecimiento (PDC)
- Flujo de caja libre (FCL)

5.2 AMBIENTE EXTERNO EMPRESARIAL

El entorno socio económico cambiante cada vez más competitivo, en el que todas las empresas deben desarrollar su actividad en este, ha hecho que el tejido empresarial se vea inmerso en una realidad llena de incertidumbre. Este escenario incierto ha llevado a las empresas a asirse de muchas herramientas no sólo financieras básicas para la toma de decisiones, tales como lo son sus estados contables, sino de herramientas que le permitan medir las variables intangibles esenciales como:

- El posicionamiento de su empresa frente al mercado nacional e internacional.
- La innovación
- Las tendencias tecnológicas y empresariales
- La competitividad
- La ecoeficiencia

Para que las organizaciones empresariales puedan desarrollar esas herramientas de los aspectos antes mencionados, debe identificar los indicadores que le permitan conocer y medir como está frente a las fuerzas externas.

Así el Revisor Fiscal tendrá conocimiento del efecto de estas fuerzas, información que le aportará a la opinión en el dictamen

5.2.1 Indicadores de Medición de Fuerzas Externas. Dentro de estos indicadores tenemos:

▪ **Fuerzas Tecnológicas**

▪ **De actividad tecnológica:** Mide la asignación de recursos dedicados a las actividades científicas y tecnológicas y a describir las características mas relevantes de cada proyecto:

- Razón de gastos de I & D a ventas
- Ingresos por ingeniero en investigación y desarrollo
- Número de proyectos de investigación y desarrollo en marcha.

- **De adquisición tecnológica no incorporadas al capital:** Registran el movimiento de asignación de recursos a la tecnología que no es estrictamente limitada a los procesos productivos, sino a los procesos administrativos y gerenciales.

- Patentes registradas
- Marcas comerciales
- Nuevos diseños

- **De adquisición tecnológica incorporadas al capital:** Registra el movimiento de asignación de recursos a bienes de capital estrictamente limitados a los procesos productivos.

- Adquisición de bienes de capital como maquinaria y equipos.
- Mejoras en maquinaria y equipo

- **De capacidad tecnológica:** Mide la importancia de la actividad de capacitación en las empresas, parte esencial en el proceso de innovación.

- Tecnología de procesos productivos y gestión administrativa.

- **De innovación:** Mide el cambio al interior de una empresa en sus productos, procesos de producción y administración, expresadas en la creación de nuevas posibilidades técnicas llevándolo a la práctica económica.

- Innovación de productos
- Innovación de procesos
- Innovación de formas de organización y administración

- **De productividad y competitividad:** Miden la efectividad de la innovación tecnológica en la empresa.

- Productividad total
- Productividad laboral
- Productividad del capital
- Eficiencia en los procesos

- Competitividad del Factor trabajo
- Competitividad del factor capital
- Competitividad del factor ventas

▪ **Fuerzas Competitivas:** Los indicadores de competitividad permiten analizar diversos elementos que en conjunto dan cuenta de la situación competitiva de la empresa y la capacidad de organización para conservar una posición sustentable y duradera en el mercado.

Indicadores con los competidores: Permiten conocer como se encuentra la empresa en el mercado y frente a la competencia.

- Competencia
- Investigación de mercados
- Factores importantes de éxito
- Participación en ventas
- Canales de distribución

Indicadores con los proveedores; permiten conocer como se encuentra el mercado de los proveedores y su capacidad de negociación.

- Oferentes de producción
- Precios proveedor
- Participación proveedores

Indicadores con los consumidores: Permiten conocer el comportamiento de los consumidores y su poder de negociación.

- Ventas por volumen
- Ventas por estratos

Indicadores de Evolución comercial: Estos indicadores muestran como evolucionan y como se espera que lo hagan en el futuro las variables comerciales de la empresa.

- Nuevos clientes
- Retiro de clientes

- Nivel de satisfacción de clientes
- Reclamos
- Atención reposición a clientes
- Porcentaje de cumplimiento propuesto a clientes
- Crecimiento ventas por producto
- Crecimiento ventas por cliente
- Crecimiento ventas por vendedor
- Crecimiento venta por zona
- Crecimiento ventas por país

- **.Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

- **Ambientales – Situacionales:** Con estos indicadores es posible verificar el estado del recurso que podrá sufrir alguna alteración como consecuencia de la actividad de producción. Miden el problema o necesidad, causa y consecuencia en términos cualitativos y cuantitativos de la acción o actividad que contamina, deteriora el recurso natural, muestra como evoluciona la situación y cuáles son las medidas a tomar para controlar o recuperar el medio ambiente.

- Emisión de gases
- Calidad del aire
- Niveles de ruido
- Índice calidad del agua (según uso)
- Cargas contaminantes

- **Ambientales, Demográficas, Sociales y Culturales – de Resultado:** Estos indicadores permiten determinar los antecedentes y evolución de la situación, explican las interrelaciones existentes entre variable de tipo social, económica, cultural e institucional, y en consecuencia pueden medir la modificación del estado del recurso afectado.

- Características de la producción sector industrial
- Tipo y cantidad de industrias según el medio que contamina.
- Número de habitantes por área
- Número de familias por área
- Porcentaje de vivienda con carencia de servicios básicos
- Tasa de crecimiento intercensal
- Ingreso familiar
- Nivel de educación
- Tasa de desempleo

- Organización ciudadana
- Población en edad de trabajar
- Actitudes hacia el ahorro
- Estilo de vida
- Hábitos de compra
- Atención para la educación

▪ **Fuerzas económicas.** Permiten conocer la situación de la empresa en cuanto a exportación, importación e innovación.

- Porcentaje de ventas al exterior
- Porcentaje de ventas exportación por producto
- Porcentaje de compras por importaciones
- Importaciones por producto
- Participación de exportaciones en el sector
- Cubrimiento del mercado de exportación
- Índice de innovación a las ventas de exportación
- Expansión de mercados
- Diferencia en precios por nueva tecnología

▪ **Fuerzas Políticas, Legales y Gubernamentales:**

▪ **Políticas – de Resultado:** Estos indicadores permiten determinar los antecedentes y evolución de la situación, explicar las interrelaciones existentes entre variables de tipo social, económico, cultural e institucional y en consecuencia pueden medir la modificación del estado del recurso afectado.

- Presencia y acción de grupos al margen de la ley
- Presencia de los estamentos de seguridad
- Comités de acción política

▪ **Indicadores tributarios.** Permiten verificar la consistencia de los valores incluidos en las declaraciones tributarias que presentan los contribuyentes a la administración de impuestos.

- Relación de costo de ventas
- Relación de salarios y prestaciones sociales a ingresos netos
- Relación de costos y deducciones a ingresos netos

- Presión en renta (PR)
- Tasa de participación tributaria (TPT)
- Elasticidad del impuesto a cargo con relación a la renta líquida (EICRL)

6. DESCRIPCIÓN DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO EMPRESARIAL.

6.1 AMBIENTE INTERNO EMPRESARIAL

El seguimiento a los procesos hacen parte de control interno, este seguimiento permite verificar si las diferentes instancias están en los resultados internos, además este seguimiento nos permite analizar los resultados que la entidad alcanza en el cumplimiento de su misión y su relación con el entorno.

Es esencial que el Revisor Fiscal durante el desarrollo de su trabajo mida y evalúe en los diferentes ciclos transaccionales los indicadores propios al ciclo y que expresarán en términos medibles dichos objetivos.

6.1.1 Ciclo de Tesorería. Comprenden aquellas funciones relativas a los fondos de capital, por lo tanto, se inicia considerando las necesidades de efectivo, distribución y aplicación del disponible, culminándose con su retorno a las funciones que lo originaron, como inversionistas, acreedores.

Representa el flujo de las operaciones financieras que permite determinar el resultado financiero a través de la diferencia entre la entrada y salida de tesorería.

$$\text{Cobros} - \text{pagos} = \text{resultados financieros}$$

A partir de la tesorería inicial y agregando el resultado financiero se obtiene el saldo final de tesorería.

En el ciclo de tesorería se mueven transacciones de tipo corriente y no corriente.

Tesorería corriente: Se refiere a los cobros y pagos relacionados con la actividad normal de la empresa.

Cobros corrientes: Los que corresponden a los ingresos que se producirán por el desarrollo normal de la actividad, son los cobros de ventas de productos y/o servicios.

Pagos corrientes: Corresponde en los gastos que producen para mantener la actividad de la empresa. Son los pagos de publicidad.

Tesorería no corriente: Es la que contiene cobros y pagos no relacionados con la actividad propia de la empresa.

Los cobros no corrientes están relacionados con la infraestructura necesaria (desinversiones en activos fijos).

Los pagos no corrientes: La vinculación se establece con la infraestructura necesaria, sería un pago por la compra de un local comercial o la compra de un activo fijo.

Un ciclo regular de tesorería comprende:

- Administración del efectivo e inversiones, de las cuentas por cobrar, de los diferentes tipos de inventarios, de las deudas u obligaciones, de las acciones y demás valores mobiliarios.
- Mantenimiento de relaciones con instituciones financieras y afines con agentes de valores y accionistas.
- Almacenamiento y custodia de inventarios de materias primas, procesos productos terminados.
- Custodia del efectivo y demás valores, incluyendo conciliaciones de saldos.
- Acumulación de pagos de intereses de dividendos.

La forma como se administra el efectivo repercute en la liquidez de la empresa, la liquidez de la empresa es la capacidad que tienen los componentes en activos para convertirse en dinero y poder satisfacer las deudas a corto plazo.

El Revisor Fiscal en el análisis financiero que realice, mide la capacidad que tiene la empresa para generar fondos suficientes y poder cumplir adecuadamente sus compromisos de pago; es decir, la liquidez y la solvencia de la empresa.

Por su parte, el análisis de la situación financiera a corto plazo mide la capacidad que tiene la atender sus compromisos a corto plazo, es decir, debe medir la liquidez del activo.

Conocer a una fecha determinada indicadores muestren como va la liquidez es de mucha importancia para recomendar hacer correctivos y recomendar políticas, la forma como se están haciendo las tareas tales como:

Período medio de maduración de las empresas (PMM)

Es la duración media del ciclo a corto plazo, también llamado ciclo de explotación o ciclo “dinero – mercancías – dinero”.

El período medio de maduración es el tiempo que por término medio tarda en volver a caja el dinero que ha salido de la misma, para hacer frente a las exigencias del proceso productivo. Es el tiempo que por término medio tarda en dar la vuelta el activo circulante, también denominado ciclo de caja, período de tiempo que dentro del sistema de circulación de fondos, la empresa realmente compromete efectivo.

El ciclo de explotación de la empresa, se realiza en las siguientes fases que configuran el período medio de maduración de la empresa.

El período medio de almacenamiento de materias primas (PA).

Su configuración se define como el tiempo expresado en días, que por término medio permanecen las materias primas almacenadas, es decir, el tiempo que tarda en utilizarse las materias primas.

Así el período de almacenamiento de materias primas nos indica los días que transcurren desde que las compramos hasta que son utilizadas en la empresa para la producción y se realiza la salida del almacén.

La permanencia de las materias primas en el almacén, es importante porque afecta la liquidez, por ello es conveniente disminuir ese período al mínimo, pero teniendo presente que no debemos quedar desabastecidos de materias primas, ya que perjudicaría al tener que efectuar posteriormente gastos excesivos.

Período medio de fabricación (PF).

Representa la duración que por término medio transcurre entre las entradas de las materias primas en los procesos de producción, hasta que salen los productos terminados, es el plazo que por término medio tarda la empresa en fabricar los productos, igual es importante a la hora de analizar la liquidez, siendo necesario disminuir este proceso al mínimo.

Período medio de almacenamiento de productos terminados – Período medio de venta (PV).

Este período se desarrolla desde que los productos entran al almacén después de haber finalizado la fabricación hasta que se produce su venta. Los días que tarda un producto en venderse y el tiempo de permanencia en el almacén afecta negativamente a la liquidez de la empresa y por lo tanto sería conveniente disminuir este período al mínimo.

Período medio de cobro al cliente (PC)

Es el tiempo que transcurre desde que procedemos a la venta de los productos y el cobro de los mismos. Se podrá calcular el saldo medio de los créditos comerciales a través de una media aritmética entre los saldos iniciales y finales del ejercicio.

A la empresa le interesa disminuir el período medio de cobro a los clientes, puesto que con esta medida se produce un aumento de la tesorería y disminuye su necesidad de endeudamiento.

Período medio de pago a proveedores (PP).

Tiene un significado financiero y se refiere al tiempo que media entre que efectuamos una compra y su pago.

En este caso al contrario de lo analizado en los casos anteriores, interesa aumentar el período medio de pago.

Período medio de maduración $PMM = Pa + Pf + Pv + Pc + Pp$ o ciclo de caja.

La suma de todas estas rotaciones expresadas en días, es el tiempo promedio que se demoraría un peso transitando a través del sistema de circulación de fondos de la empresa.

A la empresa le interesa elevar la rotación de todas las fases, reduciendo el período de maduración.

A mayor velocidad, menor será el período medio y menos recursos tendrán que destinar a financiar el ciclo a corto plazo. Para este objetivo la empresa dispone de una serie de políticas:

- Sobre compras: Reducir el stock de materias primas y mejorar su financiación.
- Sobre la producción o fabricación: Invertir en tecnología, maquinaria, incentivos a la producción, planificación de tareas.
- Sobre las ventas: Descuentos, rebajas, publicidad.

Llevando a cabo estas políticas la empresa podría conseguir:

- Incremento de productividad y rentabilidad
- Aceleración del proceso de amortización de la estructura técnica
- Renovación y mejora de la estructura fija

- Incremento del tamaño de la empresa
- Aumento de los recursos propios

La forma como la empresa administra los fondos de capital, como obtiene el efectivo y como los distribuye y aplica es determinante para comprender la efectividad en el manejo del capital de trabajo. Entendiendo esto como la inversión total en activos corrientes, es muy importante revisar la calidad de realización de tales activos, si se tienen los activos corrientes necesarios, situación ésta que afecta la rentabilidad. Destinar dineros a activos corrientes innecesarios aumenta el riesgo a que las empresas queden en incapacidad de generar fondos para el pago de las obligaciones. Llevar los activos corrientes a un nivel mas sano, podría con los fondos liberados obtener beneficios adicionales que aumentarían la rentabilidad.

Si la velocidad con la que se convierten en efectivo los activos corrientes, es superior a la velocidad con la cual deben pagarse los pasivos corrientes, puede suponerse que la empresa asegura en buena parte su liquidez.

Las utilidades brutas que se generan en el proceso de circulación de fondos, la empresa puede destinar dicho exceso de fondos a:

Cubrimiento de gastos de administración, ventas, financieros e impuestos.

Inversiones que pueden hacerse en activos de operación corrientes o fijos. El aumento de activos corrientes puede ser para aumentar el volumen de operación, a través de un mayor empleo de la capacidad de producción de bienes y servicios y para disminuir el riesgo operativo de las empresas (aumentar inversión en materia prima para disminuir el riesgo de que en un futuro en problema de abastecimiento ocasione una merma o paro en la producción).

En aumento en activos fijos, la finalidad puede ser el aumento de volumen de operación y en este caso hay que tener en cuenta que una inversión de este tipo, generalmente implica una inversión adicional en activos corrientes, los cuales son el capital de trabajo necesario para mantener en operación los fijos. Otra finalidad de inversión en activos fijos, puede ser la reposición, en cuyo caso no necesariamente se requiere de inversión adicional en capital de trabajo.

Las inversión en otros activos están representados por aquellos corrientes o fijos que la empresa no utiliza en su operación normal, sino que los mantendrá como una alternativa opcional de obtención de utilidades, ya sea líquidas o por valorización al momento de venderlos y con la finalidad de volver más sólida su posición financiera, manteniéndolas como una especie de “colchón de seguridad”, para prevenir futuras crisis operativas del negocio (inversión en bonos, depósitos a término, derechos en otras sociedades, terrenos, locales para arrendar, etc.).

Pago de pasivos contraídos por la entidad, si no hubiera generación de efectivo suficiente para el pago de deudas cuando se vencen y éstas no so refinanciadas por los acreedores, la empresa puede recurrir a los aportes de capital o a la venta de activos. Otra forma de financiar este pago de pasivos sería la disminución de fondos, pero esto es demasiado riesgoso, porque equivale a una disminución de la capacidad de generar utilidades por merma en el volumen del capital de trabajo y por ende de las operaciones. La única forma viable es con el incremento de la velocidad de circulación de fondos, es decir, mantener el mismo volumen de producción y ventas con un menor volumen de inventarios y/o cartera (concediendo menores plazos de créditos), o sea disminuyendo la duración del ciclo de caja vía disminución de los días del sistema de circulación de fondos, lo cual puede ser posible implementando procesos de mejoramiento como: Justo a tiempo, disminución del tiempo del ciclo,

El reporte de ganancias, destinación que debe estar en concordancia con los planes de crecimiento de la sociedad y sus obligaciones a terceros.

Los fondos ociosos representan recursos improductivos que la empresa mantiene como consecuencia de ineficiencia en la administración de los activos (aumento del nivel de inventarios, disminución de la velocidad de circulación de fondos, aumento de la cartera incobrable, disminución de los recaudos).

Siempre que detectemos una baja rotación en el capital de trabajo KT, o en algunos de sus componentes, es porque se está ante la presencia de fondos ociosos, el costo de dichos fondos es altísimo y está representando no solamente por el costo específico de capital, sino también lo que su mantenimiento implica; (bodegas, seguros, deterioros de empaques) y el costo de oportunidad que se incurre por no obtener beneficio de su uso.

Los índices de rotación solo describen una parte del comportamiento del sistema de circulación de fondos, una empresa puede mostrar muy buenos indicadores de rotación de cartera e inventarios y su situación de liquidez no ser la mejor , porque

puede no estar alcanzando un adecuado volumen de ventas o su margen de utilidad bruta no es la mejor, la presencia de los compromisos fijos de pago de gastos de administración, ventas y financieros, puede conducir a la empresa a una situación de iliquidez.

La inadecuada financiación de las inversiones, aún con buenos índices de rotación puede ocasionar una situación de iliquidez. Si se decide crecer el volumen de operación mediante una mayor utilización de la capacidad instalada, lo cual supone grandes inversiones en capital de trabajo, lo más seguro es que el flujo de caja bruto no sea suficiente para financiar dichos incrementos, por lo que debería recurrirse a financiación adicional combinando aportes de capital y deudas a largo plazo. Si esto no se hace, la única alternativa de apoyar dicho incremento es con pasivos corrientes, con lo cual hay una gran probabilidad de caer en una grave situación de iliquidez en el momento en que los acreedores del corto plazo empiecen a presionar el pago de sus acreencias al notar que la empresa no está estructurando adecuadamente su crecimiento. Esta misma situación se puede dar con los activos fijos.

Vemos que el ciclo de tesorería está íntimamente ligado al análisis financiero de la liquidez, el Revisor Fiscal puede hacer los estudios y análisis de liquidez relacionando los indicadores para poder tener una opinión completa y definida de cómo se manejaron los fondos de la empresa. El cuadro del ciclo de tesorería relaciona los principales indicadores para analizar la liquidez.

6.1.2 Ciclo de Pagos y Adquisiciones. Ciclo de especial importancia, por su naturaleza, este ciclo abarca un amplio campo de relación en el contexto de una estructura contable.

Comprende las funciones de compras, abarca operaciones de adquisición de bienes, mercancías y servicios, resumen e información de las compras y de los pagos. Por estas funciones, el ciclo ordinariamente afecta rubros de efectivos, inventarios, gastos prepagados, propiedades, cuentas a pagar, gastos acumulados, costos generales de fabricación, gastos de ventas y embarques, gastos generales y de administración, impuestos y otros gastos.

Las funciones de nómina del ciclo ordinariamente abarcan operaciones de: Clasificación, resumen, información y pago de los servicios de los empleados, en nómina se lleva a cabo afectaciones cargando cuentas de resultados por: Remuneraciones devengados por los empleados (sueldos, sobre sueldos, tiempos suplementarios, prestaciones sociales, subsidios, etc.), impuestos sobre

nóminas, pensiones, salud, seguros de grupo, etc., se afectan cuentas a pagar por deducciones de nómina (retención para impuestos a la renta, aportes a la seguridad social, fondos de ahorro etc.)

También por operación de nóminas se efectúan cargos y créditos a cuentas de inventarios, por el pago de la mano de obra directa e indirecta. Un aspecto importante en este ciclo es la debida coordinación con el ciclo de transformación, con el objeto de que las adquisiciones que se hagan para la producción sean las adecuadas en volumen, calidad, especificaciones, además para que se mantengan los niveles de inventario necesarios.

Funciones Especiales:

Comprar: Esta función comprende: Selección del proveedor, solicitud de las compras, efectuar las compras, recepción, control de calidad, cuentas a pagar y desembolsos de efectivo. Comprende documentos como solicitudes de compra, órdenes de compras, documentos de recepción, facturas de proveedores, autorizaciones para desembolsos, solicitudes de cheque.

Compras está relacionado con el ciclo de tesorería, recepción de bienes, mercancías y servicios con el ciclo de transformación y con el de resúmenes de transacciones del ciclo de informe financiero.

Nómina: Esta función implica selección de personal, relaciones laborales, información, control de asistencia, contabilidad de nómina, desembolsos de nómina, comprende documentos como registro de movimientos de personal, controles de tiempos, informes de tiempo, ajustes de nómina, pagos especiales (incapacidades, indemnizaciones).

Se relaciona con el ciclo de tesorería por las erogaciones de efectivo; con el ciclo de transformación por los servicios de mano de obra y con el de resúmenes de transacciones del ciclo de informe financiero.

En la adquisición de materias primas, bienes y servicios, mano de obra directa, indirecta de fabricación, como energía, seguros, agua, etc., adquisición de maquinaria y equipo, la empresa contrae unas obligaciones por pagar a proveedores, acreedores varios y a entidades bancarias.

Esta financiación de los activos cubrirá parte con los fondos propios y la otra tendrá que ser financiada con recursos ajenos; es decir, que la empresa tendrá que recurrir a endeudamiento.

La gran incógnita que plantea el endeudamiento es tomar o no tomar la deuda y es la del nivel adecuado que debería tener la empresa el problema es el efecto de ese apalancamiento, ya que puede ser positivo o negativo, el efecto dependerá de dos factores del nivel de endeudamiento y del diferenciamiento entre el rendimiento y costo medio de la deuda.

A continuación se explica como calcular el costo del capital y rendimiento en los activos y rendimiento de patrimonio.

El siguiente cuadro muestra las diferentes fuentes de financiación con el costo anual efectivo para calcular el costo promedio de capital:

| Fuente | Pesos | % de participación | Costo anual efectivo | Ponderación |
|---------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------|
| Proveedores | 150 | 15% | 37.83% | 5.7 |
| Préstamos Corto plazo | 200 | 20% | 21.34% | 4.3 |
| Préstamos largo plazo | 300 | 30% | 25.53% | 7.7 |
| Patrimonio | 350 | 35% | 36.07% | 12.6 |
| Total Activos | 1000 | Costo de capital | | 30.3% |
| | | | | |
| Costo de capital efectivo | | | | 30.3% |

La rentabilidad operativa del activo = $\frac{\text{Utilidad operativa antes de imp.e int.}}{\text{Activos}}$

Es la tasa de interés que producen los activos de la empresa en su análisis, puede lograrse de los factores que inciden favorablemente o desfavorablemente en el proceso de generación de valor para la empresa.

Utilizar el valor de los activos de operación en el denominador, implica la no consideración de aquellos que no se utilizan en la actividad principal del negocio y que normalmente aparecen clasificados en el balance general como “otros activos.

Utilizar la utilidad antes de interés e impuestos (o sea la utilidad operativa), para el cálculo de la rentabilidad, da una idea de la eficiencia con que se están aprovechando los recursos para generar un volumen de utilidades que sea suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar un remanente a los socios que sea atractivo con respecto a los fondos que ellos tiene comprometidos en los negocios.

| | | | |
|--|---|--|--|
| Rentabilidad del patrimonio antes de impuestos | = | $\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}$ | Tasa de interés que generan los propietarios |
|--|---|--|--|

Los propietarios deben ganar una rentabilidad mayor que el costo de la deuda, ya que un mayor riesgo que los acreedores.

La rentabilidad del activo debe ser mayor que la tasa promedio que las deudas, la situación ideal es:

| | | |
|-------------------------------------|---|-----|
| $\frac{\text{UAI}}{\text{Activos}}$ | > | 1 % |
|-------------------------------------|---|-----|

Lo ideal es que la rentabilidad del patrimonio debe ser mayor que la del activo.

| | | |
|--|---|-------------------------------------|
| $\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}$ | > | $\frac{\text{UAI}}{\text{Activos}}$ |
|--|---|-------------------------------------|

En la opción de no tomar la deuda el empresario se enfrenta al hecho de que si bien recurrir al capital (emisión de acciones, aportes de socios), implica un menor riesgo financiero para la empresa en caso de que se presentara una inesperada disminución de las ventas, esto eleva el costo de las fuentes de financiación, es decir su costo de capital, ya que los aportes son una fuente más costosa que la deuda, pues al accionista debe respondersele por un rendimiento superior al que se reconoce al acreedor en términos de interés, lo que obviamente implica más

esfuerzo administrativo, ya que se da una mayor presión por generar un volumen de utilidades operativas cada vez más alto.

Por otro lado recurrir al endeudamiento supone un costo financiero menor que los aportes (con lo que lógicamente disminuirá el costo del capital), ello implica asumir mayores riesgos financieros, pues una drástica disminución en las ventas podría dejar a la empresa en incapacidad de atender el servicio a la deuda (pago de intereses y abono al capital), además de que el poder de decisión y control de los propietarios podrá deteriorarse, pues es claro que los acreedores a medida que la empresa va teniendo un mayor nivel de endeudamiento, además de elevar la tasa de interés, exigirán mas requisitos para el otorgamiento de créditos en aras de proteger su inversión y de hecho disminuir el riesgo, lo cual tiene un efecto negativo sobre el valor de la empresa (valor de la acción en el mercado).

Bajo una perspectiva de largo plazo, las expectativas de la empresa apuntan hacia la posibilidad de alcanzar una rentabilidad operativa del activo mayor que el costo de la deuda, habrá preferencia por el endeudamiento.

No existiendo claridad con respecto a esta posibilidad, lo aconsejable es financiarse en capital propio.

Si los fondos recibidos por endeudamiento se invierten en activos y producen una rentabilidad superior al endeudamiento, es decir, la rentabilidad del patrimonio antes de impuestos se eleva por encima de los activos, esto aumentará el valor de la empresa.

La capacidad de endeudamiento no es una cantidad, ni una proporción que se pueda medir con exactitud es una apreciación subjetiva que depende de muchos factores que se sintetizan en la imagen que la empresa proyecte. Se incrementan con el tiempo, en la medida que nuestros compromisos de pago se cumplan (voluntad de pago) y que los resultados empresariales sean positivos (capacidad de pago).

La capacidad de endeudamiento está determinada por la capacidad de pago, que a su vez está determinada por la capacidad de generar flujo de caja libre (FCL).

El hecho de la empresa financiar recursos con deuda, con la finalidad de generar una rentabilidad que sea mayor que el costo de esos recursos, se denomina

apalancamiento financiero, hay apalancamiento financiero factible, si la rentabilidad operativa es mayor que el costo de la deuda, lo cual genera un efecto sobre la rentabilidad del patrimonio documentándola contrariamente cuando la rentabilidad del activo es menor que el costo de la deuda, con lo que aumenta en el nivel de endeudamiento deprimirán aún más la rentabilidad para los propietarios, y que se denomina apalancamiento desfavorable.

El apalancamiento operativo refleja el impacto de un cambio en las ventas sobre la utilidad operativa.

El efecto de apalancamiento siempre es un efecto ampliado y se da en ambos sentidos favorable o desfavorable.

Cuando hay costos fijos siempre estará presente el apalancamiento operativo.

La medida del apalancamiento se denomina, grado de apalancamiento operativo, o grado de ventaja operativa y muestra la relación de cambio de las utilidades operativas frente a un cambio determinado en las ventas.

El grado de apalancamiento operativo, para que exista como tal, deberá ser mayor que uno, es porque no hay costos fijos, o sea que no hay apalancamiento operativo, lo cual es muy difícil que ocurra.

El hecho de tener un alto grado de apalancamiento, no significa que la empresa esté en buena situación. Esta cifra es un valor absoluto que como tal, solo da una idea de lo beneficioso que podría ser un aumento en las ventas o lo peligroso que podría ser una disminución.

La medida del grado de apalancamiento operativo, da una idea del riesgo operativo en el que incurre teniendo una determinada estructura de costos y gastos fijos.

La medida del apalancamiento operativo, lo es solamente para una determinada estructura de costos y gastos de referencia, si dicha estructura cambia, también lo hace el grado de apalancamiento.

El grado de apalancamiento operativo tiene una estrecha relación con el punto de equilibrio y el margen de seguridad.

Recordemos que el concepto de margen de seguridad da una idea de riesgo operativo en el que incurre la empresa, pues en la medida en que este sea más estrecho (como consecuencia de un punto de equilibrio muy alto con respecto a la expectativa de ventas), hay una mayor posibilidad de quedar en imposibilidad de cubrir los costos y gastos fijos en caso de una inesperada disminución de la ventas.

El apalancamiento financiero refleja el impacto de un determinado nivel de endeudamiento sobre la utilidad por acción (UPA) o la utilidad neta.

El efecto sobre la UPA también es un efecto ampliado.

El apalancamiento financiero opera en ambos sentidos, cuando hay costos fijos financieros, siempre estará presente el apalancamiento financiero.

La medida de apalancamiento se denomina “grado de apalancamiento financiero” o “grado de ventaja financiera” y muestra la relación de cambio de la UPA, frente a un cambio determinado de la utilidad operativa.

El grado de apalancamiento financiero debe mayor que 1, recordemos que si es igual a 1, es porque no hay pago de intereses, es decir, no existe apalancamiento financiero, lo cual ocurriría en caso de que la empresa se financie totalmente con patrimonio.

El hecho de tener un alto grado de apalancamiento financiero, no significa que la empresa esté en buena situación, esta cifra es un valor absoluto que como tal, solo da una idea de lo beneficioso que podría ser un aumento en las utilidades operativas (como consecuencia de un aumento en las ventas) o lo peligroso que podría ser una disminución.

En épocas de prosperidad económica puede ser ventajoso tener un alto grado de apalancamiento financiero, lo contrario ocurre cuando las perspectivas del negocio no son muy buenas y por lo tanto la administración y sobre todo los dueños deberán estar muy al tanto de la magnitud de esta medida de riesgo, para que en

el evento de prever una situación difícil procedan a hacer los correctivos del caso, con el fin de reducir el nivel de endeudamiento.

La medida de apalancamiento financiero, lo es solamente para una determinada estructura financiera y un determinado costo de la deuda, si alguna de estas variables cambia, también lo hace el grado de apalancamiento.

El apalancamiento financiero lo podemos relacionar con el índice de endeudamiento.

El ciclo de adquisición y pagos está estrechamente relacionado con el análisis financiero de endeudamiento; el Revisor Fiscal puede hacer análisis relacionando los indicadores que están dentro de este grupo, para formarse su opinión de cómo la administración actúa frente a las decisiones de endeudamiento, y acerca del mayor o menor riesgo que se asume con determinado nivel de deuda. Vale la pena aclarar que como este ciclo tiene relación con el de tesorería, son pertinentes también para este ciclo de pagos los indicadores que nos permiten analizar la liquidez de la empresa.

Ciclo de Transformación. Este ciclo es base o propio de las empresas industriales, las funciones de un ciclo de transformación encierra el manejo combinado de recursos. Son asignables a este ciclo las funciones relacionadas con los inventarios, propiedades y equipos depreciables, recursos naturales, seguros prepagados y otros bienes que sean clasificados como activos no monetarios.

En una empresa industrial la actividad mas importante del ciclo de transformación es la elaboración de artículos haciendo uso de los recursos adquiridos con ese propósito como materias primas, mano de obra directa y los factores indirectos de costo; por lo tanto, este ciclo abarca las funciones de proceso y movimientos de todos los recursos atinentes a los inventarios hasta que obtengan los productos finales y se realice su almacenamiento en las instalaciones de la empresa.

Respecto a un ciclo de transformación, la contabilidad abarca los procedimientos indispensables para rendir cuenta del flujo de recursos dentro del ámbito de la empresa y su aplicación a los períodos que benefician.

Los enlaces de este ciclo con el de adquisición y pago están dados en las operaciones por compras de materias primas y erogaciones por mano de obra con el ciclo de ingresos en las ventas y embarques de productos terminados; este ciclo encierra una serie de características que bien pueden comprender funciones especiales estas implican sistemas de contabilidad, de costos, controles de producción, contabilidad de propiedades, actividades de planeación, presupuestación, análisis cuantitativos y cualitativos.

Las empresas utilizan diferentes métodos de contabilidad con la asignación de costos a los bienes producidos, como costeo por órdenes específicas, costos por procesos continuos o departamentalización, costos estándar, también ha cobrado especial importancia el costeo directo o variable (que incluye como elemento del costo las variables, constituyendo esto los costos de los productos fabricados, siendo excluidos, por lo tanto los costos fijos, que son considerados gastos operacionales, esto es, no se capitalizan a los productos, el funcionamiento de este sistema implica una correcta discriminación o separación de los costos fijos y variables y el costo basado en las actividades o costeo ABC.

Asientos contables: Estos pueden ocurrir por depreciación y amortización de propiedades y gastos diferidos, transferencia de materias primas a productos en proceso y a productos terminados, gastos generales de fabricación. Los documentos que se pueden crear y utilizar en este ciclo: Reporte de mano de obra, requisiciones de materiales, órdenes de producción, planillas de movimientos y desperdicios, hojas de trabajo de clases y asignación de gastos generales de fabricación, etc.

La forma como se calcule el costo del producto es determinante para el resultado de la utilidad.

| Costeo Total | Costeo Variable |
|---|---|
| Considera que todos los costos de producción, tanto fijos como variables, hacen parte del costo del producto | Considera que los costos variables hacen parte del producto y los costos fijos, los trata como costos de períodos |
| Si la producción es mayor que las ventas, el período absorbe menos costos fijos de los incurridos, y por lo tanto las utilidades se sobrevaloraron. | La producción no absorbe costos fijos, la producción sólo se relaciona con costos variables. |

| Costeo Total | Costeo Variable |
|--|---|
| Si la producción es menor que las ventas, el período absorbe mas costos mas costos fijos de los incurridos y; por lo tanto las utilidades se subvaloran | La producción no absorbe costos fijos, la producción sólo se relaciona con costos variables |
| Costo producto: Materiales directos Mano de obra directa CIF variables CIF fijos | Costo producto: Materiales directos Mano de obra directa CIF variables |
| Costos del período: Gastos administración Gastos ventas | Costos del período: CIF fijos Gastos Admón. Gastos de ventas |
| Las normas de tabulación se usan para el cálculo de la utilidad gravable. | No se usa en términos tributarios. |
| Los costos fijos de producción que hacen parte del inventario, si poseen un potencial de servicio futuro. Si la producción es mayor que las ventas, se crea un beneficio para futuros períodos en forma de inventario. | Un costo posee un potencial de servicio futuro, por lo tanto, podría ser considerado como un activo, si y solo si su incurrencia, hoy hace innecesario incurrir en el mismo costo en el futuro. El potencial de servicio futuro depende entonces, de que se pueda o no evitar en el costo en el futuro. |
| El precio de venta se descompone en costo mercancía vendida y utilidad bruta. | El precio de venta se descompone en costo variable unitario y margen de contribución. |
| El costo total se utiliza con propósitos externos. | Puede utilizarse con propósitos internos. |
| Las utilidades dependen de la producción | Las ventas son el motor que impulsa las utilidades de una empresa. |

El margen de contribución, porción de los ingresos que queda disponible para el cubrimiento de los costos y gastos fijos y producir utilidad.

El manejo de contribución unitario MCU, es la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario.

El índice de contribución, el porcentaje, el porcentaje de margen de contribución unitario MCU, refleja el aporte de cada peso vendido al cubrimiento de los costos y gastos fijos.

Una de las aplicaciones del sistema de costeo variable, es la del cálculo del punto de equilibrio de la empresa, el cual se define como aquel punto o nivel de actividad en el cual los ingresos igualan a los costos y gastos totales, es decir, el nivel de operación donde la utilidad es igual a cero (0).

En el punto de equilibrio se cubren exactamente todos los costos y gastos fijos.

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen contribución unitario}} = \frac{\text{CFT}}{\text{MCU}}$$

$$\text{Punto de equilibrio en valores} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Índice de contribución}} = \frac{\text{CFT}}{\% \text{ MC}}$$

El punto de equilibrio es una herramienta para toma de decisiones de corto plazo. El punto de equilibrio da una idea del riesgo operativo, ya que mientras mayores sean los costos fijos. Los CIF fijos, también llamados costos de capacidad, representan el costo de disponer de una determinada capacidad de producción de la empresa más alto sería el punto de equilibrio, y por lo tanto mayor riesgo de incurrir en pérdidas como consecuencia de una disminución de las ventas, lo anterior nos conduce a otro índice financiero: El “margen de seguridad”, que muestra el porcentaje de disminución en las ventas presupuestadas que podría soportar la empresa sin incurrir en pérdidas.

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{\text{ventas presupuestadas} - \text{Ventas de punto de equilibrio}}{\text{Ventas presupuestadas}}$$

Los riesgos o no del margen de seguridad obtenido dependerán de la mucha o poca probabilidad de que las ventas se puedan disminuir en esa proporción, lo cual dependerá de las características propias del negocio y su sensibilidad a los cambios en el entorno.

Las ventas de la empresa deben generar margen de contribución para cubrir los costos fijos totales y producir la utilidad deseada.

Una dificultad para utilizar el punto de equilibrio es la consideración de los costos fijos cuando hay mezclas de productos y por lo tanto y por lo tanto para calcularlo, deberían hacerse consideraciones adicionales a los empleados cuando se trata de un solo producto. Utilizar el margen de contribución ponderado, calculando la participación de cada línea en la mezcla y aplicando el porcentaje obtenido al margen de contribución de cada una de ellas obtenemos la participación individual en el ponderado total, cualquier modificación que se de en la mezcla real modificará el punto de equilibrio.

O utilizar asignación de costos fijos, cuando las características de producción y comercialización de la empresa permiten relacionar los costos fijos en las diferentes líneas de productos, es posible calcular un punto de equilibrio para cada una de ellas.

El Revisor Fiscal debe conocer la estructura de costos que se define como una relación de cifras que detalla o describe la siguiente información relacionada con la empresa:

- El precio de venta unitario
- Los costos y gastos variables por unidad
- Los costos fijos de producción del período
- Los gastos fijos de administración y ventas del período

Y de acuerdo al ciclo y sus indicadores y la relación con otros indicadores, analiza los diferentes actuaciones de la administración; contabilidad de costos, producción y forma su opinión para el dictamen.

Ciclo de Ingresos. Este ciclo comprende aquellas funciones que implican el intercambio de productos y/o servicios con los clientes por efectivo. Este ciclo abarca rubros de balance como cuentas por cobrar, provisiones para cuentas de dudoso recaudo, inventario de producto terminado, embarques por pagar, impuestos sobre las ventas, el estado de resultados encierra rubros de ventas y costos de ventas, gastos de ventas.

Es importante destacar que cuentas de efectivo (tesorería) son afectadas por el ciclo de ingresos.

Las características o atributos principales de este ciclo son:

Funciones especiales: (Cuentas por cobrar, concesión de créditos, entradas de pedidos, despachos y embarques, facturación, ingreso de efectivo, costo de ventas, gestiones de cobro, asignaciones de comisiones, garantías, etc.

Registros contables de ventas, costos de ventas, ingresos a caja, deducciones y rebajas, descuentos por pronto pago, provisiones para cuentas dudosas, comisiones, obligaciones por impuesto, acumulaciones de gastos e ingresos extraordinarios. Los documentos y formas utilizadas, pedidos de clientes, órdenes de venta, órdenes de embarque, facturas de ventas, avisos de remesas, etc.

Este ciclo se relaciona con el de tesorería por el aspecto de los ingresos a caja con el de transformación por los productos terminados para embarques.

Este ciclo nos afecta dos cuentas muy importantes en el cálculo del denominado capital de trabajo operativo y son: Los inventarios y la cuentas por cobrar, en lo referente a las cuentas por cobrar su mantenimiento garantiza la conservación de la clientela y la posibilidad de obtener más clientes, en lo referente a inventario su mantenimiento garantiza el adecuado abastecimiento a la producción, lo que a su vez garantiza el adecuado y oportuno abastecimiento de los clientes, evitando con ello que un agotamiento temporal de las existencias ocasione el desplazamiento de estos hacia los competidores de la empresa.

La política general de créditos de una empresa se establece combinando una serie de elementos cualitativos y cuantitativos, con el propósito fundamental de mantener un equilibrio adecuado entre el riesgo que se asume concediendo créditos y la rentabilidad obtenida sobre la inversión comprometida en dicho rubro.

Elementos cualitativos: Hacer un estudio a cada solicitante de crédito, en el que se tienen en cuenta características generales del negocio, información financiera y de los socios, referencias comerciales, referencias bancarias, la vulnerabilidad de la actividad que desarrolla la empresa a los cambios en las condiciones económicas,

políticas y sociales, su capacidad de pago a corto y largo plazo y determinar posibles garantías.

Elementos cuantitativos: Se relacionan con la evaluación de tipo financiero, es muy importante definir los plazos de créditos y los descuentos por pronto pago.

Para evaluar la conveniencia de incrementar los plazos se debe realizar un análisis, costo – beneficio que consiste en comparar los costos que implica la inversión adicional, (financieros y operativos), con las utilidades marginales que aportaría el mayor volumen de ventas.

El objetivo fundamental de conceder descuentos por pronto pago es el de reducir el plazo promedio de cobranza de la empresa, lo que a su vez reducirá el volumen de inversión de cartera. Esta reducción en la inversión implica una liberación de los fondos que le permitirán a la empresa destinar dichos recursos a otras alternativas.

El establecimiento de una política de inventarios debe considerar una serie de elementos cualitativos y cuantitativos, cuyo propósito es el establecer un equilibrio entre el riesgo de mantener un determinado nivel de inventario y la rentabilidad generada por la inversión en dicho rubro.

Elementos cuantitativos: Se relacionan con los criterios de las diferentes áreas funcionales de la empresa con respecto al nivel de inventarios a mantener. El modelo de análisis costo – beneficio, en dicho análisis se relacionan los costos de mantener un determinado volumen de inventario con los beneficios de una política en tal sentido.

Elementos cualitativos: Se relacionan con los cuidados y almacenamiento de los inventarios, su mantenimiento y conservación.

La liquidez y rentabilidad son los objetivos financieros determinantes el éxito de una empresa, en el corto plazo la liquidez y la rentabilidad son antagónicas, cuando se toman decisiones para mejorar la liquidez, es posible que ello se logre a costa de un sacrificio en la rentabilidad y viceversa.

Vender de contado es una opción para mejorar la liquidez, pero para vender de contado hay que vender barato, disminuyendo el margen de utilidad y por ende la rentabilidad que había que tratar de buscar a través de un mayor volumen en ventas, lo que implicaría un riesgo con respecto a la rentabilidad; porque no se puede garantizar que el volumen de más exigido si se venda.

Vender a crédito da una mayor rentabilidad a través de un amplio margen de utilidad que se logra vendiendo a precios altos, pero hacer esto puede afectar la liquidez, ya que si no se cuenta con un soporte adecuado de capital de trabajo y un acertado manejo de la concesión de créditos y de la gestión de cobranzas, cualquier retraso en la cartera implicaría un déficit de fondos que puede afectar la manera normal de la empresa, pues esta debe reponer su inventario para poder continuar la operación.

Conceder descuentos por volumen a los clientes o por pronto pago, realizar una promoción para mejorar las ventas, son situaciones que ayudan en el corto plazo a mejorar la liquidez, con un efecto negativo en la rentabilidad.

La rentabilidad es una variable de largo plazo, un problema de rentabilidad es problema estructural de la empresa, altos costos de producción impiden ganar un margen adecuado de utilidad en las ventas de los productos, solo se resuelve implementando programas de reducción de costos cuyos efectos no se ven de inmediato, sino a largo plazo, un programa de estos puede implicar cambios en el diseño del producto, programas de reingeniería de procesos.

Los problemas de liquidez no dan espera, hay que darle solución de inmediato mientras que los problemas de rentabilidad si la dan.

Sabemos que la liquidez es la capacidad de la empresa de generar recursos para atender sus compromisos corrientes o de corto plazo.

La rotación de cuentas por cobrar da una idea de la forma como se está recuperando la cartera, de acuerdo con las políticas de crédito de la empresa, o dicho de otra forma, este índice muestra las veces que las cuentas por cobrar, también llamada "cartera", son convertidas en efectivo durante el período y se calcula así:

Ventas a crédito
Promedio Ctas x Cobrar

Lo más usual es que este indicador se exprese en días dividiendo 360 por la rotación obtenida, expresada así da una idea del promedio en días que la empresa se demora para mejorar un peso invertido en cartera. Comparando estas cifras con la política de crédito de la empresa, podemos formarnos una idea acerca de la efectividad del departamento de cobranzas.

Cuando la empresa tiene varias líneas de productos que se venden con distintas condiciones de crédito, es conveniente analizar por separado la rotación de cada una de ellas.

Si el índice es bajo con respecto al parámetro, siempre implicaría que hay excesos de recursos comprometidos en este rubro, es decir que hay más cuentas por cobrar de lo normal, o que se está cobrando a un plazo promedio mayor al establecido por la política de la empresa. Si hay problemas de tipo administrativo como un adecuado control en el otorgamiento de créditos y/o en la gestión de cobros, esto puede solucionarse.

Factores como una mala situación económica general, en donde hay muchas empresas compitiendo por mercados, una forma de lograr mayores ventas es conceder mayores plazos de créditos que adoptaron también los competidores, creándose así una cadena de sucesivas ampliaciones de crédito, lo que genera un alto volumen de cartera.

Aunque una alta rotación de cartera puede sugerir un adecuado manejo del crédito y la cobranza, puede darse que se puedan estar dando como consecuencia de una falta de capital de trabajo que imposibilita la concesión de créditos o de políticas muy rígidos para otorgarlos, ambos factores representan riesgo de pérdida de ventas y por lo tanto de obtener mayores utilidades.

Igual que en los otros ciclos el Revisor Fiscal con los indicadores propios del ciclo y análisis de “informes de cartera” por vencimientos, determina como se dieron las ventas, los plazos, recaudos y se forma su opinión de las actuaciones frente a los ingresos y cuentas por cobrar.

Ciclo de Informe Financiero. La finalidad de este ciclo es informar a la dirección de la empresa como asamblea de accionistas, juntas directivas, consejos, funcionarios interesados, vinculados como organismos gubernamentales, prestamistas o acreedores, la situación de la empresa y el resultado proveniente del proceso de transacciones.

Contablemente este ciclo recibe asientos primarios o de diario provenientes de los otros cuatro ciclos que son los que procesan transacciones, las diversas cuentas de mayor general deben evaluarse y analizarse en este ciclo y conciliarse con la información que recibe de los otros ciclos, deben llevarse a cabo análisis y evaluaciones de las diversas cuentas como una función integrante del ciclo del informe financiero.

También abarca este ciclo los conceptos y apreciaciones de la dirección respecto al medio externo y reconocimiento de hechos en ese ámbito y la obtención de datos para notas e información supletoria. El resultado principal de este ciclo de este ciclo se traduce en la preparación de los estados financieros con principios de contabilidad y disposiciones de carácter legal.

La información financiera juega un papel importante en ayudar a conocer mejor las situaciones, el Revisor Fiscal necesita generar un proceso de aprendizaje, mediante la evaluación del control interno, el análisis de los indicadores con cortes de períodos que permiten mostrar las tendencias para obtener conocimiento del ente que conlleve a identificar desviaciones y anomalías que puedan ser informadas, analizadas y corregidas sobre la marcha.

La información financiera no es capaz de dar todas las respuestas, pero si identifican factores de dinamismo que lleven a la empresa a desarrollar actividades que generen rendimientos. La visión de las finanzas no pueden aislarse del resto de las funciones que la empresa, es imperativo conocer el que, el cómo y porque se están haciendo las cosas, interrogantes éstos que de no ser conocidos pueden estar desenfocando el objetivo básico financiero.

Hoy en día es necesario conocer mejores medidas para evaluar el desempeño. La administración de las empresas está cambiando, además de la preocupación por los resultados del período reflejados en indicadores como los márgenes de utilidad, la relación precio – ganancia, el crecimiento en las ventas, entre otros los empresarios y gerentes están dirigiendo su atención hacia aquellos aspectos que tiene relación con las perspectivas de largo plazo, las cuales no pueden desligarse del propósito de aumento de valor de la empresa.

La creación de valores en las empresas se promueve de tres maneras:

- A través del direccionamiento estratégico
- A través de la gestión financiera
- A través de la gestión del talento humano

Estas alternativas de gestión agrupan a su vez procesos que hacen parte del sistema de creación de valor para los propietarios, son los procesos que deben implementarse para garantizar el fomento de la cultura de la gerencia del valor en la empresa.

La gerencia del valor permite traducir la visión de la empresa en valor agregado para los propietarios, el valor agregado para los propietarios se manifiesta cuando la empresa crece con rentabilidad y cuando se incrementa su valor agregado de mercado, hay crecimiento con rentabilidad cuando las inversiones marginales rinden por encima del costo de capital.

El valor agregado del mercado MVA es lo que en la contabilidad se refleja con el “Good Hill”, no es más que el valor presente neto (VPN) de la empresa. El MVA es la diferencia entre el valor de la empresa como negocio en marcha y valor de la inversión realizada para formar sus activos de operación, que también se denomina “capital empleado”, lo anterior supone que para calcular el MVA se requiere de la realización de un ejercicio de valoración de la empresa, que consiste en traer a valor presente sus futuros flujos de caja libre (FCL).

Los factores que afectan la rentabilidad del activo, son los mismos que afectan el FCL y son: Margen EBITDA, productividad del capital de trabajo y productividad del activo fijo.

EBITDA es la utilidad operativa que se obtiene antes de descontar las depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipado (es la utilidad oportuna que se obtendría antes de considerar los gastos que no implican desembolsos de efectivo, ni lo implicarán en el futuro, también conocida como utilidad operativa de caja).

El EBITDA es la producción bruta de caja, o simplemente la caja bruta que se destina después de cubrir los impuestos, a la atención del servicio a la deuda (abono a capital y pago de intereses).

El reparto de utilidades a la inversión en capital de trabajo y al apoyo a la financiación de inversiones en activos fijos.

El margen EBITDA se obtiene dividiendo esta utilidad entre los ingresos y muestra lo que de cada peso de ingresos se convierte en caja bruta que se destina para cubrir los intereses, atender el servicio a la deuda y reparto de utilidades y apoyar las inversiones para la reposición de activos y el crecimiento de la empresa, mientras mayor sea este margen, mayores serán las posibilidades de crecimiento de la empresa y por lo tanto, mayores posibilidades de generar el valor si esas inversiones en crecimiento rinden por encima del costo capital. EBITDA es un inductor de valor.

El inductor de valor (aspecto de la operación de la empresa que está --- en relación causa – efecto a su valor y por lo tanto permite explicar el por qué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas.

La productividad del capital de trabajo PKT refleja la eficiencia con la que son aprovechados los recursos corrientes de la empresa.

$$PKT = \text{KTNO} / \text{INGRESOS}$$

Se interpretan los criterios que deben mantenerse en capital de trabajo por cada peso vendido.

Mientras una empresa pueda vender la mayor cantidad de pesos en relación con su capital de trabajo neto operativo, más eficiente será la operación y por lo tanto mayor generación de FCL.

La eficiencia en la administración del capital de trabajo, resulta de mantener una cifra, la más pequeña posible.

El incremento del KTNO debe ser financiado con el propio flujo de caja de la empresa.

De la relación entre el mayor EBITDA y la productividad del capital de trabajo, surge un importante indicador denominado “Palanca de crecimiento – PDC”, que

permite determinar que tan atractivo es para una empresa crecer y por lo tanto da una idea con respecto a si el crecimiento agregará o no valor a los propietarios.

Para que el crecimiento caja, el margen EBITDA deberá ser mayor que la PKT, es decir, que la relación entre el primero y segundo indicador debería ser mayor que uno (1), es relación es la denominada “Palanca de crecimiento – PDC”.

$$\text{PDC} = \text{margen EBITDA/PKT}$$

La productividad del activo fijo refleja la eficiencia en el aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa y se expresa como la capacidad de generar ingresos dada una determinada inversión de los activos.

Productividad de activo fijo = ingresos/activos fijos

El indicador de productividad del activo fijo se maneja en dos formas:

Explotando al máximo la capacidad instalada, logrando vender mayor cantidad de pesos posibles en relación con la inversión realizada.

Aplazando al máximo el momento de la reposición implementando adecuados programas de mantenimiento productivo y preventivo que impliquen un costo de oportunidad menor que el beneficio de oportunidad implícito en la ampliación del lapso de la mencionada reposición.

La reposición de los activos debe realizarse con el propio flujo de caja de la empresa.

Flujo de caja libre:

Es el flujo de caja que queda disponible para atender los compromisos con los beneficios de la empresa. Acreedores y socios. A los acreedores se les atiende con el servicio de la deuda (capital mas interés), y a los propietarios con la suma restante con lo cual ellos toman decisiones, una de las cuales es la determinación de la cantidad a reportar como dividendos.

La gestión gerencial debe propender por el permanente aumento del flujo de caja libre de la empresa.

Su cálculo:

Utilidad Neta

+ Depreciaciones y amortizaciones de diferido

+ Intereses

= FLUJO DE CAJA BRUTO

- Aumento de capital de trabajo neto operativo

- Aumento en los activos fijos por reposición

= FLUJO DE CAJA LIBRE

AMBIENTE EXTERNO EMPRESARIAL

La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Actualmente, el aumento de la complejidad de los negocios se hace evidente en el número cada vez mayor de las empresas que desarrollan la capacidad y el deseo de competir de manera intensa en los mercados mundiales. Las empresas deben aprender a adaptarse, innovar e inventar para competir con éxito en el mercado:

A continuación se describen algunas de las fuerzas externas más importantes:

6.2.1 Fuerzas Tecnológicas. Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

El Internet actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida, el Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio, el Internet cambia la naturaleza misma de las

oportunidades y amenazas alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando los obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción. El Internet también altera las economías de escala, modifica las barreras de ingreso y redefine la relación entre las industrias y los diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos. Los adelantos tecnológicos generan nuevas ventajas competitivas que son más eficaces que las ventajas existentes. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y literalmente elimina empresas todos los días. La opinión general actual sostiene que el manejo de la tecnología es una de las responsabilidades claves de los estrategas.

La innovación se ha convertido en la religión industrial de nuestros días, las empresas la conciben como la clave para incrementar beneficios y aumentar su participación en los mercados. La innovación es la variable que explica el cambio, tanto es así que se ha llegado a plantear una premisa muy radical; aquella empresa que no practique la innovación es sus productos y en sus procesos, simplemente desaparecerá. La explosión creativa derivada de la innovación, demanda solución a nuevos problemas, este proceso de resolución de problemas produce aprendizaje y al existir aprendizaje se aumenta la base general del conocimiento de las empresas y por ende de la sociedad.

De acuerdo al vínculo existente entre innovación y empresa, las empresas se pueden clasificar en cuatro categorías según el grado de innovación que hayan implantado en sus distintos ámbitos y esquemas gerenciales.

Empresas innovadoras en sentido estricto: Aquellas que realizan innovación de productos a escala internacional y realizan actividades de investigación y desarrollo (I & D), con el propósito de innovar o mejorar tecnológicamente un

producto, también han logrado realizar innovación de procesos o mejoras tecnológicas a uno ya existente.

Empresas innovadoras en sentido amplio: Aquellas que han hecho una innovación o mejora de un producto solamente para el mercado nacional o para la misma empresa. También pueden haber hecho una innovación de procesos, a través de compra de maquinaria y equipo, que no demanda un esfuerzo innovador grande.

Empresas potencialmente innovadoras: Aquellas que han tenido actividades innovadoras como I & D, capacitación tecnológica o adquisición de tecnologías incorporadas a capital o de tecnologías administrativas, pero que no han logrado cambios significativos en sus productos o en sus procesos.

Empresas no innovadoras: Aquellas que definitivamente no muestran esfuerzos claros de innovación y sólo han dedicado esfuerzos a cambios muy pequeños, como sería el caso de modificaciones en el empaque, una que otra actividad en capacitación, en tecnologías administrativas y gerenciales.

En las firmas innovadoras en sentido estricto, la actividad del comercio exterior es cada vez más relevante e importante, captura por lo general la mayor proporción de ventas y producción de una industria, o del total de la economía.

Estas empresas conjugan muy bien eficacia en sus procesos y una gran eficiencia en la atención al cliente. Son competitivas.

Es bueno precisar que la búsqueda permanente de innovaciones en las empresas debe dirigirse a obtener dos cosas, una interna: Aumentar la productividad que es una circunstancia interna de los procesos y resultados de la empresa; y una externa que mide su resultado en los mercados, que es el aumento de la competitividad, aceptación expresada a través de precio, calidad, atención, posventa y otros factores que van consolidando la relación entre cliente y empresa.

6.2.2 Fuerzas competitivas. La recolección y evaluación sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. La identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. La mayoría de las empresas no proporcionan información sobre ventas y utilidades de sus divisiones por razones

competitivas. No obstante, muchas empresas utilizan el Internet para obtener la mayor parte de su información sobre los competidores; el Internet es rápido, metódico, exacto y cada vez más indispensable en cuanto a esto.

Los programas de inteligencia competitiva, definida de modo formal por la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar la información sobre las actividades y tendencias generales de los negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de una empresa. La competencia eficaz en los negocios, como en la milicia, es una de las claves para el éxito. Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus competidores, es más probable que formule e implante estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores principales representan oportunidades externas; la fortaleza de los competidores principales representa amenazas clave.

Las tareas básicas de un programa de inteligencia competitiva son: Permitir la comprensión general de una industria y sus competidores; identificar las áreas donde los competidores son vulnerables y evaluar el impacto que las acciones estratégicas podrían producir en los competidores; identificar las acciones potenciales que un competidor podría llevar a cabo y en que perjudicarían a la posición de una empresa en el mercado.

La información competitiva se aplica de manera similar en las decisiones de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Un programa eficaz de inteligencia de información competitiva permite que todas las áreas de una empresa tengan acceso a información consistente y verificable para la toma de decisiones. Todos los integrantes de una empresa, desde el director general hasta los vigilantes, son agentes de inteligencia valiosos y deben sentir que forman parte del proceso de información competitiva.

6.2.3 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales. Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes, estas tendencias definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de las personas. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y como consecuencia la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias.

La ecoeficiencia es el fuerte interés por la protección ambiental, muchas organizaciones hasta ahora han utilizado sus ventajas comparativas sin una clara conciencia de cuáles son los recursos naturales utilizados industrialmente, por el

sólo hecho de estar allí disponibles, sin embargo estamos empezando a tomar conciencia de cómo utilizar nuestras ventajas comparativas para que nos den beneficios, pero interesados por la protección ambiental y desarrollando ventajas competitivas. Las ventajas competitivas están asociadas al desarrollo del ser humano, no hay ventajas competitivas si no desarrollamos a los seres humanos que hacen el trabajo.

Urge dar prioridad a la temática medioambiental dentro de la estructura de las compañías y vigilar la actuación de sus socios comerciales con relación al medio ambiente “de los mercados e instituciones financieras como factores de peso en un futuro sostenible”, se ocupa el libro financing change, donde se exhortan a gobiernos, contadores públicos, inversionistas y otros tenedores de acciones a preferir las ganancias a largo plazo, antes que los rendimientos inmediatos y recomiendan el uso de sistemas de contabilidad y gestión financiera para medir la “eficiencia”, condiciones estructurales, educación y entrenamiento sobre política ambiental, competitividad y desarrollo ambiental sostenible.

Las empresas no han medido la incidencia en su estado patrimonial, si se les aplicará restricciones al acceso a los recursos del suelo y biológicos o se les aplicará nuevos códigos sobre seguridad en biotecnología.

La eficiencia de una compañía se mide por sus esfuerzos para:

- Reducir la intensidad material y energética de sus bienes y servicios.
- Reducir su dispersión de sustancias tóxicas.
- Aumentar el carácter reciclable de sus productos
- Maximizar el uso sostenible de los recursos renovables
- Extender la durabilidad de sus productos
- Aumentar la intensidad de servicio de sus bienes y servicios
- Manejo del papel y los recursos de agua dulce y biodiversidad.

La medición de estos factores indica también las áreas donde es necesario un cambio en las prácticas, métodos y controles, lo mismo que las responsabilidades con el entorno con el medio ambiente.

6.2.4 Fuerzas económicas. Como fuerza económica que afecta tenemos: La globalización es igual a la creciente interdependencia económica y políticas de todo el mundo, el comercio internacional de mercancías y servicios, así como los flujos de capital aumentan en forma incesante. Cada vez más ramas de la

economía caen bajo el dominio de empresas que operan a escala mundial, ello sucede en un marco de progresiva liberación del comercio internacional y homogenización de las políticas económicas nacionales que para América Latina conlleva oportunidades, pero también riesgos. En el caso de los países pequeños suelen asignárseles escasas posibilidades. Con mercados modestos y carencia de empresas eficientes y parecen escasamente preparadas para resistir los ambientes de la competencia global.

La globalización deja margen para un desarrollo positivo, siempre que se tenga una visión de largo plazo y se tomen las medidas económicas correspondientes, lo que significa que las empresas deben estar preparadas para cambios. Son éstos y muchos más interrogantes que toda organización debe responder ante el proceso de globalización; una globalización ideológica, una internacionalización de la economía, una regionalización de los mercados mediante la conformación de bloques y una liberación y circulación de la información debido a los avances tecnológicos.

Por lo cual las transformaciones organizativas y estructurales deben manifestarse en el nivel empresarial, como consecuencia de este fenómeno que modificará sustancialmente el panorama laboral productivo y las expectativas de ganancias de los dueños de capital, esta situación ubica a las gerencias y ente fiscalizador para que asigne mayor valor a sus empresas, a través del conocimiento de esta perspectiva global en capacidad de mostrar mediciones que la ubiquen en un contexto real con la situación de una economía globalizada.

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande las riquezas de los consumidores y de las empresas crece.

La eliminación de las regulaciones en las industrias a nivel mundial actúa para restringir la inflación a nivel mundial; la eliminación de las regulaciones en la industria del servicio público y de las telecomunicaciones está reduciendo los precios de la electricidad y de los servicios telefónicos en todo el mundo. Las fusiones y las alianzas a través de países de todo el mundo sirven también para

incrementar la competitividad dentro de las industrias, disminuyendo así los precios y reduciendo las presiones de la inflación en todo el mundo.

6.2.5 Fuerzas legales, políticas y gubernamentales. Los gobiernos son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas, por lo tanto los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas, clave para las empresas tanto grandes como pequeñas. Lo que conlleva a que las empresas vigilen el cumplimiento de las normas y de los tributos.

La implementación de las herramientas que permitan verificar la consistencia de los valores incluidos en las declaraciones tributarias pretende evitar el riesgo de una fiscalización y evaluar la gestión tributaria de la empresa.

El pronóstico político es muy importante y complejo, sobre todo para las empresas multinacionales que dependen de países extranjeros para la obtención de recursos naturales, instalaciones, distribución de productos, ayuda especial o clientes. En la actualidad los estrategas deben poseer las habilidades que les permitan negociar de manera más legal y política que los estrategas previos, cuya atención se centraba más hacia los asuntos económicos y técnicos de la empresa. En la actualidad los estrategas dedican más tiempo pronosticando e influyendo en las acciones de la política pública, reuniéndose con funcionarios gubernamentales, asistiendo a audiencias y conferencias patrocinadas por los gobiernos y reuniéndose con grupos comerciales. Los estrategas requieren una buena comprensión de los procesos políticos y de toma de decisiones de los países donde se localizan sus empresas.

El aumento de la competencia global acentúa la necesidad de pronósticos políticos, gubernamentales y legales exactos. Muchos estrategas tendrán que familiarizarse con los sistemas políticos de otros países, al igual que con las monedas comerciales del futuro.

7. CONSTRUCCIÓN DE UN CONJUNTO MATRICIAL DE INDICADORES DE GESTIÓN.

A continuación se presenta la matriz de cada ciclo transaccional con los indicadores financieros aplicables, además esta matriz por ciclos se apoya en los objetivos de control interno que la gerencia requiere para que los objetivos empresariales se logren, a su vez se presentan los posibles riesgos al no lograr los objetivos de control interno del ciclo.

La forma como esta presentada la matriz por ciclos apoyará a construir los elementos básicos en que debe apoyarse el Revisor Fiscal para evaluar, para emitir opiniones en el dictamen sobre la seguridad razonable de los estados financieros la existencia y funcionamiento del control interno, la calidad de la gestión de la administración y el cumplimiento de las normas.

También se presenta la matriz para cada una de las fuerzas externas.

Cuadro 1. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Tesorería

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>Autorización</p> <p>Conforme a criterios de la administración o dirección debe autorizarse:</p> <p>Obtención de fondos de efectivo.</p> <p>La oportunidad y demás dimensiones de las deudas</p> <p>Los montos y oportunidad para la inversión de fondos.</p> <p>Los ajustes y distribución a cuentas de inversionistas, acreedores.</p> <p>Creación y mantenimiento de procedimientos para el proceso del ciclo.</p> <p>Proceso de transacciones</p> <p>Informar exacta y oportunamente, hechos económicos derivados de: obtención de fondos de capital de inversiones y acreedores, necesidades de fondo de capital y devolución o retorno de tales sumas,</p> | <p><u>Activos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectivo ▪ Inversiones ▪ Cuentas por Cobrar ▪ Inventario <p><u>Pasivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Préstamos por pagar ▪ Impuesto de renta <ul style="list-style-type: none"> ▪ Corrientes ▪ Diferidos ▪ Contingencia <p><u>Patrimonio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acciones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunes ▪ Preferidas <p><u>Ingresos y gastos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intereses ▪ Partidas extraordinarias. | <p>Liquidez</p> <p>Prueba acida (liquidez inmediata)</p> <p>Capital de trabajo</p> <p>Capital de trabajo operativo. KTO</p> <p>Capital de trabajo neto operativo. KTNO</p> <p>Productivid. del capital de trabajo</p> | <p><u>Activo corriente</u> Pasivo corriente</p> <p><u>Activo cte – Inventario</u> Pasivo corriente</p> <p>Activo cte – pasivo cte</p> <p>C x C + inventarios</p> <p>C x C.+ inv - C x P. Prov.</p> <p><u>Ventas</u> KTNO</p> | <p>Mide la capacidad de pago de la deuda a corto plazo.</p> <p>Indica la capacidad inmediata de pago usando solo los activos corrientes.</p> <p>Son los recursos de que dispone un negocio para cancelar su pasivo a corto plazo</p> <p>Son los recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempos.</p> <p>Sirve para determinar la porción del flujo de caja del que la empresa se apropia, con el fin de reponer el capital de trabajo.</p> <p>Da una idea de la capacidad de generar ventas con respecto a un volumen determinado de KTNO.</p> | <p>El Revisor Fiscal analiza el resultados de cada uno de los indicadores frente al indicador establecido en los objetivos de la empresa, y determina mediante pruebas y procedimientos de auditoria, como fueron afectadas las cuentas, por no tener un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establecen líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, por no segregar las funciones de registro y custodia, y no contar con un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos, los cuales sus resultados se ven relegados en términos financieros. Que pueden conducir a</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrar en períodos diferentes, gastos de intereses, ingresos por dividendos y ganancias o pérdidas o contabilizarse intereses que aún no se han causado, liquidar o informar erradamente los rendimientos o pérdidas por operaciones en moneda extranjera. ▪ Originar saldos incorrectos en las cuentas de inversión de los derechos a cobrar y obligaciones a pagar, lo mismo en la cuentas de patrimonio de accionistas; se pueden afectar de manera incompleta o inexacta, cuentas en los libros contables, especialmente en el mayor general, también inclusión de datos no autorizadas, duplicados o erróneos o desactualización en la contabilidad y atraso en otros datos. ▪ Los acreedores e inversionistas pueden llegar a obtener el control de la empresa y algunos de sus derechos o retirarse de ella en tiempo no propicio. ▪ La empresa puede llegar a obtener financiamiento en condiciones que no le son favorables. ▪ La empresa puede incurrir en costos financieros demasiado onerosos. |

Cuadro 2. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Tesorería

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>compras y venta de inversiones y demás valores y el producto o rendimiento de las inversiones, recaudos de cartera</p> <p>Determinar con exactitud, clasificar correctamente y resumir e informar de las sumas adeudadas a/o por inversionistas y acreedores, empresas en donde se invierte, abonos de clientes.</p> <p>Clasificación</p> <p>Deben efectuarse asientos apropiados de: las sumas adecuadas, fondos de capital, devoluciones de fondos de operaciones de compra y venta de inversiones y de los rendimientos. Además adecuado resumen y clasificación de las actividades económicas, conforme al plan establecido por la dirección e información exacta y oportuna de datos relativos e impuestos.</p> | | Dependenc del capital de trabajo (inventario) | $\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital de trabajo}}$ | Muestra la dependencia que tiene el capital de trabajo del inventario. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa puede no ajustarse a las limitaciones o restricciones en razones o parámetros de solvencia económica. ▪ La empresa puede infringir en disposiciones de orden legal. ▪ La empresa puede incurrir en el riesgo de llegar a una estructura de capital no adecuada como deficiencia de capitalización o hacer inversiones en contravención a reglamentos o políticas establecidas. ▪ Las secciones de la empresa pueden llegar a reorganizarse en aspectos tales como modificar las funciones del personal para debilitar o reducir la segregación de funciones deteriorando el control interno. ▪ Incurrir en informaciones inexactas o en períodos deferentes respecto de aquellos en que ocurren los hechos; pueden tomarse decisiones con base en informaciones inexactas o incompletas. ▪ Los estados financieros o informe requeridos pueden no se elaborados oportunamente o presentarse éstos incorrectamente, como también, no estar preparados conforme a principios de contabilidad generalmente aceptadas y/o disposiciones de carácter legal, errores y omisiones en la autorización o procesamiento de transacciones y custodia física pasar inadvertidos y por ende sin corregirse. ▪ Los saldos registrados aunque muestren los valores históricos, pueden no estar reflejando las valuaciones acorde con reglamentos o sanas prácticas contables, a una fecha determinada (valores de mercado pueden estar por debajo del costo). ▪ El efectivo y demás valores pueden perderse, sustraerse, destruirse, o distraerse temporalmente. |
| | | Dependenci a del capital de trabajo (Cuentas por cobrar) | $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Capital de trabajo}}$ | Muestra la dependencia que tiene el capital de trabajo de la cartera indicandor que evalúa la mala o buena liquidez de la empresa. | |
| | | Porcentaje de productivid KTNO | $\frac{\text{KTNO}}{\text{Ventas}}$ | Muestra los centavos que deben mantenerse en KTNO por cada peso de ventas. | |
| | | Período promedio de pago a proveedor | $\frac{\text{Proveedores} \times 360 \text{ días}}{\text{C. M. V.}}$ | Muestra el promedio de días que la empresa utiliza para hacer el pago a proveedores. | |
| | | Rotación de cartera | $\frac{\text{Ventas créditos}}{\text{Ctas x cobrar promedio}}$ | Muestra las veces que rota la cartera en el período seleccionado. | |
| Días de cartera | $\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación cartera}}$ | Mide en cuantos días se recupera la cartera | | | |

Cuadro 3. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Tesorería

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>Verificación y evaluación</p> <p>Deben evaluarse y verificarse periódicamente los datos de impuestos, los saldos de las diversas cuentas de efectivo, inversionistas, deudas de capital, clientes y actividades de transacciones relacionadas.</p> <p>Protección Física</p> <p>El acceso al efectivo, documentos y registros de accionistas, deudas e inversiones, deben efectuarse conforme a planes de seguridad y control establecidos por la dirección.</p> | | Promedio de días para la reposición de inventarios | $\frac{(\text{Inv. Prom}) \times 360 \text{ días}}{\text{C. M. V.}}$ | Mide el número de días para reponer los inventarios. | |
| | | Rotación inventarios | $\frac{\text{C. M. V.}}{\text{Inventario promedio}}$ | Muestra las veces que rota el inventario en el período seleccionado. | |
| | | Rotaciones de activos corrientes | $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Prom. Activos corrientes}}$ | Refleja la capacidad de la empresa de generar ventas con respecto a un volumen determinado de activos corrientes. | |
| | | Endeudam. corto plazo | $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Activo total}}$ | Mide el porcentaje de la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo. | |

Cuadro 4. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Pagos y Adquisiciones

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>Autorización</p> <p>Deben considerarse conforme a criterios de la dirección de la empresa, los proveedores, tipos, cantidades especificaciones y condiciones de mercancías y servicios, deducciones de nómina procedimientos para compras, nómina y contratación de empleados.</p> <p>Proceso de transacciones</p> <p>Aprobar y aceptar únicamente mercancías y servicios que se hayan solicitado y que se ajusten a los criterios de la dirección.</p> <p>Informar en forma oportuna y con exactitud los requerimientos de mercancías, servicios mano de obra aceptados.</p> <p>Distribuir contablemente y calcular y registrarse con exactitud como pasivos, oportunamente las deudas a favor.</p> | <p><u>Activos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectivo ▪ Inventarios ▪ Propiedad planta y equipo ▪ Gastos prepagados ▪ Cargos diferidos <p><u>Pasivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentas por pagar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveedores ▪ Nómina ▪ Obligaciones laborales ▪ Impuestos por pagar <p><u>Patrimonio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilidad retenidas <p><u>Ingresos y gastos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos generales de fabricación, mano de obra... ▪ Gastos de ventas y embarques ▪ Gastos generales y administración ▪ Impuestos ▪ Otros ingresos ▪ Otros gastos. | <p>Cobertura del servicio a la deuda</p> <p>Estructura de capital</p> <p>Cobertura de activos fijos</p> <p>Cobertura de activos de lenta realización</p> <p>Endeudamiento corto plazo</p> <p>Carga laboral</p> | <p><u>Flujo caja libre</u> Servicio a deuda</p> <p>Pasivo. L.x P + Patrim.</p> <p><u>Patrimonio</u> Activos fijos</p> <p><u>Patrimonio</u> Activos lenta realización</p> <p><u>Pasivo corriente</u> Activo total</p> <p><u>Obligaciones laborales</u> Patrimonio</p> | <p>Muestra las veces que el flujo caja libre cubre el servicio a la deuda.</p> <p>Mide la financiación permanente de la empresa.</p> <p>Mide las veces que el patrimonio de los accionistas cubre el valor de los activos fijos.</p> <p>Mide las veces que el patrimonio de los accionistas cubre activos lenta realización.</p> <p>Mide el porcentaje de la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo.</p> <p>Muestra el porcentaje que posee la empresa respaldado con su patrimonio para cubrir las obligaciones laborales.</p> | <p>El Revisor Fiscal analiza los resultados de cada uno de los indicadores frente al indicador establecido en los objetivos de la empresa, y determina mediante pruebas y procedimientos de auditoria, como fueron afectadas las cuentas, por no tener una debida coordinación del ciclo de pagos y adquisiciones con el ciclo de transformación, relación que permite que las adquisiciones que se hagan para la producción sean las adecuadas en volumen, calidad, condiciones y que se mantengan los niveles de inventarios necesarios, que se contrate al personal adecuado y que se mantenga por separado las funciones de compras y de nómina.</p> <p>El no desarrollar estos aspectos se ven reflejados en términos financieros. Que es posible y surgieron de:</p> <p>Efectuar compras y pagos no autorizados. Efectuar compras de mala calidad y precios muy altos. Hacer compras al extranjero sin cumplir con los requisitos de carácter legal. Adquirir mercancías y servicios que no se requieren o no estén en orden de prioridad. Presentar incorrectamente las cuentas por pagar. Obviar pasivos. Reorganizar los departamentos de la empresa en aspectos tales como modificar las funciones del personal para debilitar o reducir la segregación de funciones deteriorando el control interno. Modificar los programas de computador para esquivar controles, variar políticas contables, reducir la protección de activos, alterar, cambiar o no registrar información. Emplear personas que no satisfacen los criterios de la dirección, se pueden contratar personas que originen costos innecesarios.</p> |

Cuadro 5. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Pagos y Adquisiciones

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>proveedores y empleados</p> <p>Los desembolsos de efectivos por mercancías, servicios y nómina deben ser aprobadas y fundamentados en pasivos reconocidos oportunamente.</p> <p>Las sumas adeudadas a proveedores, empleados, las erogaciones de efectivo y los ajustes por compras y nómina, deben ser clasificados, resumidos e informados con exactitud y prontamente,</p> <p>Todos los desembolsos de pasivos incurridos, de efectivo, mano de obra y demás de la nómina deben aplicarse con exactitud y a las cuentas apropiadas</p> | | Concentración pasivo corto plazo | $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$ | Muestra el porcentaje de la empresa que posee en obligaciones de corto plazo. | <p>Omitir el cumplimiento de las disposiciones legales y contratación excesiva de empleados. Calcular incorrectamente los pagos de nómina y obligaciones con entidades de salud y pensión. Recibir y pagar en lugar de devolver mercancías o servicios no ordenados, cantidades en exceso, órdenes repetidas o mercancías de mala calidad. Recibir mercancías y servicios con inexactitud. Efectuar incorrectamente las distribuciones a los cuentas.</p> <p>Generar desembolsos de efectivo en forma indebida; a causa de los registros inexactos o tomar decisiones en forma inexacta. No elaborar los estados financieros oportunamente o presentarse incorrectamente. No verificar y evaluar los registros y los estados financieros, las decisiones se pueden fundamentar en información errónea. Permitir el acceso de los registros de compra, recepción, desembolsos y demás documentos fundamentales sin el control establecido por la dirección.</p> <p>Permitir el acceso a las áreas de inventario y almacenamiento sin el control establecido por la dirección</p> |
| | | Período promedio pago a proveedores | $\frac{(\text{Prov.}) \times 360 \text{ días}}{\text{C. M. V.}}$ | Muestra el promedio de días que la empresa utiliza para hacer el pago a proveedores. | |
| | | Deuda permanente a capitalización total | $\frac{\text{Deuda L.x P}}{\text{Deuda L x P + patrim.}}$ | Refleja la participación de los propietarios en la financiación de largo plazo. | |
| | | Rentabilidad operativa del activo | $\frac{\text{Ut. operat. Antes I. I.}}{\text{Activos operacionales}}$ | Mide la tasa de interés que producen los activos operacionales de la empresa. | |
| | | Rentabilidad del patrimonio antes de impuestos | $\frac{\text{U. A. I.}}{\text{Patrimonio}}$ | Mide la tasa de interés que ganan los propietarios. | |
| | | Endeudamiento | $\frac{\text{Activo neto total}}{\text{Fondos propios}}$ | Mide la proporción de financiación de los activos que no esta cubierta por los fondos propios. | |
| | | Efecto del costo de la deuda | $\frac{\text{Rendimiento patrimonio}}{\text{Costo medio deuda}}$ | Indica si la deuda ha contribuido a crear riqueza. | |

Cuadro 7. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Transformación

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|---|--|---|--|--|---|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>9 Autorización</p> <p>Se debe autorizar de conformidad con los criterios de la dirección el plan de producción, niveles de inventario, métodos y períodos de amortización para gastos diferidos, oportunidad y condiciones para las ventas, ajustes a los inventarios, creación y mantenimiento de procedimiento de procesos y los cambios y métodos de determinación del costo.</p> <p>Proceso de transacciones</p> <p>Se debe aprobar conforme a criterios de la dirección, las solicitudes para la utilización de recursos y disposición o venta de activos.</p> <p>Suministrar información sobre recursos utilizados, producción terminada, venta o enajenación de bienes.</p> | <p><u>Activos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventarios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materias primas ▪ Productos proceso ▪ Productos terminados ▪ Propiedades, planta y equipo ▪ Gastos pagados por anticipado ▪ Cargos diferidos <p><u>Pasivos</u></p> <p>Impuesto renta</p> <p><u>Patrimonio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilidad retenidas <p><u>Ingresos y gastos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas. ▪ Costo mercancía vendida ▪ Gastos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas ▪ admón. ▪ Otros ingresos ▪ Desperdicios. | <p>Razón de mano de obra directa costo total</p> <p>Razón de materiales Costo total</p> <p>Razón de C.I.F. Costo Total</p> <p>Margen bruto de utilidad</p> <p>Razón mano de obra directa Costeo variable</p> <p>Razón materiales Costeo variable</p> <p>Razón CIF Costeo variable</p> | <p><u>Mano de obra</u> C- M. V.</p> <p><u>Materiales</u> C. M. V.</p> <p><u>C. I. F.</u> C.M.V.</p> <p><u>Ventas – C.M.V.</u> Ventas</p> <p><u>Mano de obra</u> Costo variable</p> <p><u>Materiales</u> Costo variable</p> <p><u>C.I.F.</u> Costo variable</p> | <p>Mide el porcentaje de mano de obra incurrido en el C.M.V.</p> <p>Mide el porcentaje de material directo aplicado en el C.M.V.</p> <p>Mide el porcentaje de los costos indirectos de fabricación usados en el C.M.V.</p> <p>Muestra por cada peso que la compañía vende cuantos centavos obtiene de renta bruta sin deducir gastos operativos.</p> <p>Mide el porcentaje de mano de obra incurrido en el costo variable.</p> <p>Mide el porcentaje de materiales incurrido en el costo variable.</p> <p>Mide el porcentaje de CIF incurridos en el costo variable.</p> | <p>El Revisor Fiscal analiza los resultados de cada uno de los indicadores frente al indicador establecido en los objetivos de la empresa, y determina mediante pruebas y procedimientos de auditoria como fueron afectadas las cuentas de inventarios, propiedades, costos del producto, depreciación, gastos de operación y que dependiendo de su manejo puede ocasionar informaciones erróneas para las decisiones de venta y/o uso ineficientes de los recursos y que se van reflejando en términos financieros que es posible que se hayan originado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción de artículos no autorizados o cantidades por encima de los niveles determinados que pueden rebasar la capacidad de financiamiento produciendo iliquidez y llevar por lo tanto a ventas forzosas. ▪ Elaborar productos que no se ajustan a las especificaciones determinadas, por lo tanto de no aceptación del cliente, aumentando los inventarios con productos que será muy difícil su rotación. ▪ Calcular o determinar en forma inapropiada la vida útil de las propiedades y los métodos de depreciación. ▪ Gastos que deben ser capitalizados al costo de los productos, pueden estarse cargando al estado de operaciones- ▪ Llevar a cabo retiros de activos, lo cual puede ser motivo de presentación de cuentas de propiedades infladas o disponerse de tales activos o precios no razonables. ▪ Extender garantías sin los debidos requerimientos, supeditando por lo tanto a la empresa a obligaciones contingentes.. |

Cuadro 8. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Transformación

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>Efectuar con exactitud y de manera oportuna la distribución contable de los elementos del costo.</p> <p>Resumir e informar con exactitud los costos de producción terminada, depreciación, amortización de cargos diferidos, facturación por ventas, rendimientos o pérdidas.</p> <p>Aplicar con exactitud las cifras correspondientes a inventarios, recursos utilizados, embarques, ventas y ajustes</p> <p>Clasificación</p> <p>Los asientos contables deben resumir y clasificar las actividades de transacciones económicas de conformidad con planes de la dirección.</p> <p>En cada ejercicio deben prepararse los asientos contables</p> | | <p>Margen contribución (Costeo variable)</p> <p>Margen contribución Unitario</p> <p>Índice de contribución Porcentaje M.C.U.</p> <p>Punto de equilibrio (en unidades)</p> <p>Margen de seguridad</p> <p>Punto de equilibrio (en pesos)</p> | <p>$Vtas - Costos\ variables$</p> <p>$P.V.U. - C.V.U.$</p> <p>$\frac{\text{Margen contrib. unitario}}{\text{Precio venta unitario}}$</p> <p>$\frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen contrib. Unitario}}$</p> <p>$\frac{Vtas\ Ppto. - Vtas\ Pto\ E.}{Ventas\ presupuestadas}$</p> <p>$\frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Índice de contribución}}$</p> | <p>Mide la porción de los ingresos que queda disponible para cubrir los costos y gastos fijos y producir utilidad.</p> <p>Es la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario.</p> <p>Refleja el aporte de cada peso vendido al cubrimiento de los costos y gastos fijos.</p> <p>Indica las unidades que tienen que venderse para cubrir los costos y gastos fijos.</p> <p>Mide el porcentaje de disminución en las ventas presupuestadas que podría soportar la empresa sin incurrir en pérdidas.</p> <p>Indica el punto en el cual los ingresos igualan los costos y gastos fijos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Los inventarios y propiedades pueden ser objeto de presentaciones incorrectos. Incurrir en ajustes impropios en las variaciones del costo estándar, inventarios de productos, cambios en los métodos de valuación. Omitir registros o transacciones en el traspaso de productos entre procesos y departamentos. Transferir recursos a procesos, pero no registrarse hasta tanto no se practique inventarios físicos y se efectúen las correspondientes confrontaciones contra libros. Efectuar salidas no autorizadas para ocultar irregularidades o manejar incorrectamente los cortes. Las distribuciones contables de los costos se realizaron erróneamente debido a que los integrantes de los elementos del costo, que deben capitalizarse al costo de producción se registran como gasto y viceversa. Los coeficientes usados en la evaluación de inventarios son inadecuados. Los estados financieros se preparan incorrectamente por omisión de asientos contables, codificaciones erradas, asientos contables duplicados, cortes impropios. Los informes que se rinden, adolecen de deficiencias o presentan situaciones que no corresponden a la realidad. |

Cuadro 9. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Transformación

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>Requeridos de: Materiales, mano de obra, CIF, depreciación, amortización y ajustes correspondientes a la producción.</p> <p>Liquidar, registrar e informar correcta y oportunamente los impuestos que se originen por efecto de las actividades de transformación.</p> <p>Verificación y evaluación</p> <p>Verificar y evaluar regularmente los saldos de: Inventarios, propiedades, gastos diferidos, y la distribución de los costos.</p> <p>Protección Física</p> <p>El acceso a los registros, documentos de producción inventarios y procedimientos de proceso debe hacerse de acuerdo a las políticas de la dirección</p> | | <p>Razón de gastos de operación</p> <p>Margen sobre ventas</p> <p>Rentabilidad operativa del activo</p> | <p>$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ventas netas}}$</p> <p>$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$</p> <p>Marg. Vtas x $\left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Act Net Tot}} \right)$</p> | <p>Indica la capacidad de la gerencia para controlar los gastos operativos.</p> <p>Mide el porcentaje que representa la utilidad operacional (ya sacados los costos fijos y variables) del total de ventas.</p> <p>Es la representación de la creación de riqueza. El negocio para que esté en equilibrio debe ser capaz de generar un rendimiento igual o superior al costo de los recursos utilizados.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Los saldos representativos de hechos históricos no están reflejando las evaluaciones reales a una fecha determinada, así los valores neto de realización de los inventarios puede estar por debajo del costo. Sustraer, perder, destruir o distraer a los activos o ser utilizados de manera impropia. |

Cuadro 10. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Ingresos

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>Autorización</p> <p>Se debe autorizar con los criterios de la dirección, los clientes, el precio y demás condiciones de la mercancía y servicios que han de proporcionarse, ajuste a los ingresos, costos de ventas, cuentas de clientes, igualmente se deben crear y mantener procedimientos de proceso para el ciclo autorizado con criterios de la dirección.</p> <p>Proceso de transacciones</p> <p>Se debe aprobar únicamente aquellos pedidos de clientes por mercancías y servicios que se ajusten a criterios de la dirección.</p> <p>Los pedidos deben estar debidamente aprobados.</p> <p>Los pedidos aprobados deben embarcarse y despacharse exacta y oportunamente.</p> | <p><u>Activos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectivos ▪ Cuentas por cobrar ▪ Inventarios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos terminados <p><u>Pasivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentas por pagar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Embarques ▪ Impuesto por pagar <p><u>Patrimonio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilidad retenidas <p><u>Ingresos y gastos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos. ▪ Costo de ventas ▪ Gastos de ventas | <p>Capital de Trabajo</p> <p>Liquidez</p> <p>Dependencia de capital de trabajo (cuentas por cobrar)</p> <p>Rotación de inventarios</p> <p>Rotación cartera</p> <p>Días de cartera</p> <p>Ciclo del negocio</p> | <p>Act. Cte – Pas. cte</p> <p><u>Activo corriente</u> Pasivo corriente</p> <p><u>Cuentas por cobrar</u> Capital de trabajo</p> <p><u>Costo m/cía vendida</u> Inventario promedio</p> <p><u>Vtas a crédito</u> Ctas X cobrar promedio</p> <p><u>360 días</u> Rotación cartera</p> <p>Rotac. C x C. + Rot. Inv. (días)</p> | <p>Mide el margen de seguridad para cumplir con las obligaciones a corto plazo.</p> <p>Mide la capacidad de pago de las deudas a corto plazo.</p> <p>Muestra la dependencia que tiene el capital de trabajo de la cartera.</p> <p>Muestra las veces que rota el inventario en el año.</p> <p>Muestra las veces que rota la cartera en el año.</p> <p>Mide en cuántos días se recupera la cartera.</p> <p>Este índice nos dice el número de veces que se mueven los recursos a través de la cartera e inventarios.</p> | <p>El Revisor Fiscal analiza los resultados de cada uno de los indicadores frente al indicador establecido en los objetivos de la empresa, y determina mediante pruebas y procedimientos de auditoría como fueron afectadas las cuentas por cobrar, provisiones de cuentas deudores, provisión para gastos de ventas, costos de ventas, impuestos financieros, registros de comisiones, devolución, rebajas, descuentos. Una incorrecta relación de este ciclo con el ciclo de tesorería, de producción y el financiero puede reflejarse en las cifras de ventas, costos y utilidades y efectivo, todo esto puede darse por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incurrir en ventas incobrables. ▪ Efectuar embarques en contra posiciones a regímenes de cambio o de exportación. ▪ Llevar a cabo ventas sin conocimiento de la dirección, ▪ Llegar a aceptar órdenes a precios no autorizados o condiciones irrazonables, órdenes para productos y servicios estipulando condiciones de calidad que no son alcanzables. ▪ Infracción a disposiciones legales, lo cual puede acarrear multas o contingencias. ▪ Las cuentas por cobrar presentarse incorrectamente, o de dudoso recaudos. ▪ Manejar en forma negligente las mercancías devueltas. ▪ Reorganizar los departamentos de la empresa, en aspectos tales como: Modificar las funciones del personal para debilitar o reducir la segregación de funciones deteriorando el control interno. |

Cuadro 11. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Ingresos

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>Solamente deben producir facturación los embarques, despachos y servicios prestados; la facturación se debe preparar exacta y oportunamente; para evitar la distracción del efectivo y hacer la rendición de los demás recibos oportunamente.</p> <p>Se debe clasificar, resumir e informar exacta y oportunamente la facturación, los costos de mercancías y servicios vendidos, el efectivo recibido.</p> <p>Clasificación</p> <p>Los asientos contables de ingresos deben clasificar y resumir las actividades económicas, conforme a los planes de la dirección de la empresa por cada período contable.</p> <p>Se deben elaborar los asientos contables para la facturación, costo de mercancías, efectivo recibido</p> | | Rotación de activos corrientes | $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Prom. activos corrientes}}$ | Refleja la capacidad de la empresa de generar ventas con respecto a un volumen determinado de activos corrientes. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificar los programas de computador para esquivar controles, variar políticas contables, alterar, cambiar o no registrar información. ▪ Actuar con precios no autorizados. ▪ Embarcar mercancías o prestar servicios o no facturarlos, propendiendo con ello a reducir los saldos de ventas, las cuentas por cobrar y el costo de venta, y presentar inflado los inventarios. ▪ Omitir reportar, ventas de contado, no detectar faltantes de caja por efecto de saldos infladas. ▪ Los asientos de las cuentas presentarse inexactas, ▪ Los informes pueden ser deformados. ▪ Una mala clasificación de los productos. ▪ No presentar oportunamente los estados financieros o presentarlos incorrectamente, debido a omisión de registros, codificaciones dobles. ▪ Llegar a cálculos erróneos, lo que suele resultar en pagos en exceso o defecto. ▪ Presentar informe contrarios a la realidad, las decisiones estar basadas en informes erróneos o inexactos que dificulten el análisis. ▪ Sustraer, perder, destruir o distraer los documentos y registros implicando inhabilidad para la elaboración de los estados financieros. |
| | | Rotación de Activos Totales | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$ | Mide el volumen de negocios que la empresa genera con su inversión en activos. | |
| | | Número de veces el interés | $\frac{\text{Ingresos operación}}{\text{Gasto anual intereses.}}$ | Mide la capacidad de cubrir el pasivo por intereses con los ingresos operacionales. | |
| | | Índice utilidad en ventas netas | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$ | Mide el porcentaje de utilidades netas por cada peso vendido. | |
| | | Rentabilidad del patrimonio | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$ | Muestra la recompensa por asumir el riesgo de la propiedad de la empresa | |
| Rentabilidad del activo | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$ | Muestra la capacidad para manejar los recursos totales de la Empresa. | | | |

Cuadro 12. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Ingresos

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>Verificación y evaluación</p> <p>Se deben verificar y evaluar los saldos registrados en cuentas y efectos a cobrar y partidas relacionadas.</p> <p>Protección Física</p> <p>El acceso al efectivo y documentos o medios representativos del mismo únicamente debe permitirse conforme a los controles y requisitos establecidos por la dirección, igualmente el acceso a los registros y documentos de ventas, cobro en efectivo</p> | | <p>Razón de gastos de operación</p> <p>Margen bruto de utilidad</p> <p>Productividad del capital de trabajo</p> | <p>$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ventas netas}}$</p> <p>$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$</p> <p>$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{K. T. N. O.}}$</p> | <p>Indica la capacidad de la gerencia para controlar los gastos.</p> <p>Muestra de cada peso vendido, cuanto dispone como utilidad bruta.</p> <p>Mide la capacidad de generar ventas con respecto al volumen del K.T.N.O.</p> | |

Cuadro 13. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Informe Financiero

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>Autorización</p> <p>Los asientos de diarios y ajustes contables deben autorizarse conforme a los criterios de la división.</p> <p>Se deben crear y mantener procedimientos de proceso de acuerdo a los criterios de la dirección.</p> <p>Proceso de transacciones</p> <p>Se deben aprobar los asientos de diario que se ajustan a los criterios de la dirección, estos asientos se deben elaborar con exactitud y oportunamente y además deben ser resumidas e informadas con exactitud.</p> <p>Todos los asientos de diario aprobados deben pasarse con exactitud a las cuentas del mayor general; Los saldos del libro mayor reportarse y utilizarse oportunamente; las</p> | <p><u>Activos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectivos ▪ Cuentas por cobrar ▪ Inversiones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Temporales ▪ Largo plazo ▪ Inventario <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materia prima ▪ Productos proceso ▪ Productos terminados ▪ Propiedades, planta y equipo ▪ Gastos pagados por anticipado ▪ Cargos diferidos ▪ Otros. <p><u>Pasivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentas por pagar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveedores ▪ Préstamos por pagar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Corto plazo ▪ Largo plazo ▪ Provisiones ▪ Impuesto por pagar ▪ Contingencias | <p>EBITDA</p> <p>Margen EBITDA</p> <p>Productividad del KTNO</p> <p>FCL</p> | <p>Ventas - CMV (sin deprec.) = Utilidad bruta - Gto.Ope (sin dep) = EBITDA</p> <p><u>EBITDA</u> Ingresos</p> <p><u>KTNO</u> Ingresos</p> <p>Utilidad neta + Dep. y Amor. Dif. + Intereses = Flujo Caja Bruto - AumentoKTNO - Aum. Act. Fij. Repo. = Flujo Caja Libre</p> | <p>Es la producción bruta de caja que se destina después de cubrir los impuestos a la atención del servicio a la deuda (abono a capital más pago de intereses).</p> <p>Muestra lo que de cada peso de ingresos se convierte en caja bruta que se destina para cubrir los impuestos, atender el servicio a la deuda y reparto de utilidades.</p> <p>Indica los centavos que deben mantenerse en capital de trabajo por cada peso vendido.</p> <p>Muestra el disponible para atender los compromisos con los beneficiarios de la empresa, acreedores, socios.</p> | <p>Este ciclo no procesa transacciones, sino que recoge información contable y operativa y la analiza, evalúa, resume, concilia, ajusta y reclasifica, con el objeto de suministrar a la dirección y en este caso al Revisor Fiscal, quien junto con la información recogida de los otros ciclos complementan el análisis de los indicadores de gestión que integran todas las actividades y determina frente a los indicadores establecidos con los objetivos de la empresa como fueron afectadas las cuentas por no tener los niveles de autorización claros, por no tener definidos correctamente el procesamiento de transacciones, y su adecuada clasificación, por no hacer la debida verificación y evaluación y protección física.</p> <p>Situación ésta que conduce a reflejarse incorrectamente en términos financieros y que es posible que hallan salido de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar asientos o registros contables con el objeto de presentar incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u ocultar hechos dolosos. ▪ Procesar asientos contables que no son de aceptación de la dirección de la empresa, lo cual puede llevar a la elaboración de estados financieros inadecuados o inexactos. ▪ Reorganizar los departamentos, con fines de conveniencia no claros para pretender al debilitamiento del control interno. ▪ Dejar de efectuar asientos contables fundamentales o llevarse a cabo de manera incompleta, o afectar contablemente períodos que no corresponde. |

Cuadro 14. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Informe Financiero

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>conversiones y consolidaciones de informes financieros se debe hacer correcta y oportunamente.</p> <p>Clasificación</p> <p>Los asientos de diario se deben resumir y clasificar las transacciones económicas conforme a un plan establecido por la dirección.</p> <p>Los informes se deben preparar correcta y oportunamente, sobre bases uniformes y consistentes de manera que presenten razonablemente la información que pretenden hacer conocer.</p> <p>Verificación y evaluación</p> <p>De manera regular se debe verificar y evaluar los saldos de las cuentas por cobrar, bancos, inversiones, inventarios, activos fijos, cuentas por pagar, obligaciones financieras,</p> | <p><u>Patrimonio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acciones ▪ Utilidades retenidas <p><u>Ingresos y gastos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos. ▪ Costo de ventas ▪ Gastos de <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas: ▪ Administración ▪ Financieros. ▪ Partidas extraordinarias | <p>Utilidad por Acción (UPA)</p> <p>Dividendo por Acción</p> <p>Palanca de crecimiento (PDC)</p> <p>Productividad del capital de trabajo (PKT)</p> <p>Productividad del activo fijo</p> <p>Indicadores Tributarios:</p> <p>Relación de Costos de Ventas</p> | <p><u>Utilidad Neta</u> Nº Acc. circulación</p> <p><u>Valor Dividendos</u> Nº Acc. circulación</p> <p><u>Margen EBITDA</u> PKT</p> <p><u>K: T: N: O</u> Ingresos</p> <p><u>Ingresos</u> Activos Fijos</p> <p><u>Inv. In+ Com –Inv. Fin</u> Ventas netas</p> | <p>Mide las ganancias disponibles para los propietarios de acciones comunes</p> <p>Mide la tasa de crecimiento de la empresa considerando sus dividendos por acción</p> <p>Permite determinar que tan atractivo es para una empresa crecer y por lo tanto da una idea con respecto a si el crecimiento agregará o no valor a los propietarios.</p> <p>Mide los centavos que deben mantenerse en capital de trabajo neto operativo por cada peso vendido.</p> <p>Mide la capacidad de generar ingresos dada una determinada inversión en activos fijos.</p> <p>Mide el nivel de costos por cada peso de venta. Debe acercarse a cero (0), si es mayor o igual a uno (1) habrá riesgo de visita..</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Omitir elementos de datos indispensables. ▪ Utilizar métodos o procedimientos no razonables. ▪ De no estar disponibles oportunamente los estados financieros, presentarse éstos incorrectamente por omisión de asientos contables. ▪ De no presentar los estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. ▪ De informar con errores que pueden pasar inadvertidos. ▪ De hechos históricos que no han sido actualizados y no reflejan la realidad. ▪ Alterar o perder los documentos y registros o su utilización indebida |

Cuadro 15. Ambiente Interno Empresarial – Ciclo de Informe Financiero

| Indicadores de Gestión | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Objetivos | Cuentas de los Estados Financieros Afectados | Indicador | Método Calculo | Significado | Riesgos al no lograrse los Objetivos del Ciclo |
| <p>impuestos, capital y demás cuentas relacionadas o que se consideraran de importancia.</p> <p>Protección Física</p> <p>El acceso a los registros contables y demás documentación financiera, lugares físicos y procedimientos de proceso deben permitirse conforme a los criterios de la dirección.</p> | | Relación de Salarios y Prestaciones Sociales a Ingresos Netos | $\frac{\text{Salar. y Prestac.}}{\text{Ingresos Netos}}$ | Mide el nivel de eficiencia del contribuyente con otra del mismo sector. Si el índice se aleja del promedio del sector habrá riesgo de visita. | |
| | | Relación de costos y deducciones a ingresos netos | $\frac{(\text{Costos y Deducc.})}{\text{Ingresos Netos}}$ | Mide que porcentaje de los ingresos netos son absorbidos como costo como costo y deducciones. Debe aproximarse a cero (0), si es mayor o igual a un (1) habrá riesgo de visita | |
| | | Presión en Renta (PR) | $\frac{\text{Impuesto a Cargo}}{\text{Ingresos Netos}}$ | Determina el porcentaje de ingresos netos destinados a improporenta | |
| | | Tasa de Participación Tributaria (TPT) | $\frac{\text{Impuesto a Cargo}}{\text{Rta. Grav + Gan Ocas.}}$ | Indica el nivel de contribución tributaria del contribuyente | |
| | | Elasticidad del impuesto a cargo con relación a la renta líquida (EICRL) | $\frac{\text{Impuesto a cargo}}{\text{Renta Líquida}}$ | La DIAN considera que a medida que se incrementa la renta líquida, el impuesto a cargo debería variar en igual proporción, de no ser el comportamiento del contribuyente arroja una luz roja para auditoria. | |

Cuadro 16. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Económicas

| Indicadores de Gestión | | | |
|------------------------|--|---|--|
| Grupo de indicador | Nombre del Indicador | Método de Cálculo | Significado |
| Fuerzas económicas | Porcentaje de ventas al exterior | $\frac{\text{Valor ventas de exportación}}{\text{Valor ventas totales}}$ | Mide la participación de las exportaciones del total de las ventas. |
| | Porcentaje ventas de exportación por tipo producto | $\frac{\text{Vr vtas exportación (prod.)}}{\text{Valor ventas exportación}}$ | Muestra el porcentaje de participación de las ventas de exportación por producto frente a las ventas de exportación totales. |
| | Porcentaje de compras por importaciones | $\frac{\text{Valor importaciones}}{\text{Valor Total compras}}$ | Mide el porcentaje de las compras que se traen del exterior. |
| | Importaciones por producto | $\frac{\text{Vr importaciones (producto)}}{\text{Valor total importaciones}}$ | Muestra que porcentaje de las importaciones se hace para cada producto. |
| | Participación de exportaciones en el sector | $\frac{\text{Vr exportaciones (empresa)}}{\text{Total exportaciones sector}}$ | Muestra el nivel de participación de las exportaciones de la empresa frente a las exportaciones del sector. |
| | Cubrimiento del mercado de exportación. | Valor ventas de exportación por países | Muestra el nivel de ventas que se realiza a otros países. |

Cuadro 17. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Económicas

| Indicadores de Gestión | | | |
|------------------------|---|---|--|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| | Índice de innovación a las ventas de exportación. | $\frac{\text{Valor inversión en innovación}}{\text{Total ventas de exportación}}$ | Muestra de un peso de ventas de exportación cuántos centavos se dedican a la innovación. |
| | Expansión de mercados | Ventas productos nuevos | Muestra la expansión del mercado por nuevos productos. |
| | Diferencial en precios por nueva tecnología | Precio Tecn..anter. – Precio tecn..nueva | Muestra la disminución en los costos de producción por involucrar nueva tecnología. |

Cuadro 18. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Tecnológicas

| Indicadores de Gestión | | | |
|--|---|--|--|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| Actividad tecnológica | Razón Gastos Investigación y Desarrollo | $\frac{\text{Gastos I \& D}}{\text{Ventas totales}}$ | Mide por cada peso en ventas cuanto se asigna a investigación y desarrollo |
| | Ingresos por ingeniero por investigación y desarrollo | $\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Nº Ingenieros en I \& D}}$ | Mide para determinado nivel de ventas cuanto se asigna a un ingeniero en investigación y desarrollo. |
| | Número de proyectos de investigación y desarrollo en la marcha. | Número de proyectos de Investigación y Desarrollo en marcha | Mide el número de proyectos de investigación y desarrollo en marcha. |
| Adquisiciones tecnológicas no incorporada al capital | Patentes registradas. | Número de patentes registradas | Indica el número de patentes nuevas para productos o procesos. |
| | Marcas comerciales | Número de marcas comerciales | Muestra el número de nuevas marcas comerciales. |
| | Nuevos diseños | Número de nuevos diseños | Muestra el número de nuevos diseños adquiridos. |
| Adquisiciones de tecnología incorporadas al capital | Adquisiciones de bienes de capital (planta, maquinaria y equipo). | Valor invertido en bienes de capital | Muestra el volumen de recursos asignados a la compra de bienes de capital. |
| | Mejoras en planta, maquinaria y equipo. | Valor invertido en mejoras de planta y equipo | Muestra el volumen de recursos asignados a la mejora de bienes de capital. |

Cuadro 19. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Tecnológicas

| Indicadores de Gestión | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| De capacidad tecnológica | Tecnología de procesos productivos y gestión administrativa. | Número de operarios, técnicos, profesionales, posgraduados y sus respectivos costos de contratación. | Miden los recursos asignados tanto en número, como en pesos a la capacitación tecnológica. |
| Innovación | Innovación de productos | $\frac{\text{Vtas de productos innovados}}{\text{Total Ventas}}$ | Mide por cada peso de venta cuánto corresponde a la venta de nuevos productos. |
| | Innovación de procesos | Número de procesos nuevos asociados con nuevos productos | Mide para los procesos nuevos que productos nuevos resultaron. |
| | Innovación en formas de organización y administración | Descripción y cuantificación en pesos de los procesos de reingeniería incorporadas a los procesos administrativos. | Es la descripción cualitativa y cuantitativa acerca de los procesos más cercanos a la actividad de innovación. |
| Productividad | Productividad total | $\frac{\text{Valor producción total}}{\text{Valor insumos totales}}$ | Mide los aumentos generales en el valor de la producción total cuando se presentan modificaciones en los insumos totales utilizados. |

Cuadro 20. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Tecnológicas

| Indicadores de Gestión | | | |
|------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| Competitividad | Productividad Laboral | $\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número de trabajadores}}$ | Indica en cuanto cambian algunas variables de resultado como las ventas cuando cambia el insumo de trabajo. |
| | Productividad Capital | $\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Activo Fijo}}$ | Mide que tan bien estamos usando los activos fijos de la empresa frente a los resultados alcanzados en ventas. |
| | Eficiencia en los procesos | $\frac{\text{Valor Producción Total}}{(\text{Insumos. Tot} - \text{Costo M.P})}$ | Mide la capacidad de la empresa de adelantar cada vez mejor con más calidad cualquier proceso que lleve a cabo. |
| | Competitividad del factor de trabajo | $\frac{\text{Totales Gastos Laborales}}{\text{Valor Producción Total}}$ | Mide la competitividad de la empresa con el factor trabajo. |
| | Competitividad del factor capital | $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Total Activos Fijos}}$ | Mide la competitividad de la empresa con el factor capital. |
| | Competitividad del factor ventas | $\frac{\text{Aumento en las ventas}}{\text{Servicio (millones de pesos anuales, \% respecto a las ventas del año anterior)}}$ | Mide la competitividad con el impulso generado en las ventas, circunstancia que implícitamente trae una mayor participación en los mercados. |

Cuadro 21. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

| Indicadores de Gestión | | | |
|------------------------------|--|--|---|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| Ambientales Situacionales | – Emisión de gases | Niveles de misión de gases por fuentes fijas o fuentes móviles (clases de emisiones, cantidad y área afectada) | Mide la contaminación de la atmósfera por emisión de gases. |
| | Calidad del aire | Índice de calidad del aire (monóxido de carbono, hidrocarburos, partículas suspendidas) | Mide el grado de contaminación con el que ha sido afectada la calidad del aire. |
| | Niveles de ruido (decibeles) | $\frac{\text{Niveles actual}}{\text{Nivel permitido}}$ | Mide el nivel de permisibilidad de ruido. |
| | Índice de calidad del agua según su uso. | Análisis físico – químico y bacteriológico | Mide la calidad del agua según su uso. |
| | Cargas contaminantes | Identificación de cargas contaminantes | Muestra en que puntos la empresa está contaminando las aguas. |
| Ambientales Resultado | – de Características de la producción – sector industrial | Tecnología utilizada | Muestra el tipo de contaminación. |
| | Tipo y cantidad de industria según el medio que contamina. | Cantidad arrojados (agua, aire, suelo) | Muestra cómo se ha contaminado el agua, aire, suelo. |

Cuadro 22. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

| Indicadores de Gestión | | | |
|-----------------------------|---|---|--|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| Demográficas - de Resultado | Número de habitantes en el área a transformar. | Número de habitantes por edad y sexo | Muestra el número de habitantes que van a ser afectados positiva o negativamente por la actividad. |
| | Número de familias en el área a transformar. | Número de familias | Muestra el número de familias que van a ser afectadas positiva o negativamente por la actividad |
| | Porcentaje de viviendas con carencias total de servicios básicos. | $\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de viviendas con carencias}}{\text{Total viviendas}}$ | Muestra el porcentaje de personas que tienen carencias totales en servicios básicos. |
| | Tasa de crecimiento intercensal. | $\frac{\text{Población censo actual}}{\text{Población último censo}}$ | Muestra el crecimiento de la población. |
| Sociales – de Resultado | Ingreso familiar | $\frac{\text{Vr ingresos totales por familia}}{\text{Número de familias}}$ | Mide el ingreso promedio por familias en un área. |
| | Nivel de educación | Número de personas con educación (primaria, secundaria, técnico, tecnológico y profesional) | Muestra el nivel de educación de la población de un área específica. |
| | Tasa de desempleo | $\frac{\text{Personas desempleadas}}{\text{Total personas área}}$ | Mide el porcentaje de personas desempleadas. |

Cuadro 23. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

| Indicadores de Gestión | | | |
|---------------------------|-------------------------------|---|---|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| Culturales – de Resultado | Organización ciudadana | Número de personas en (gremios, grupos ecológicos, asociaciones, de economía solidaria. Juntas administradoras locales, cooperativas, etc.) | Muestra como están organizadas las personas de un área determinada. |
| | Población en edad de trabajar | Número personas con edad de trabajar | Muestra el potencial de la población ocupada. |
| | Actitudes hacia el ahorro | $\frac{Vr \text{ del ahorro total área familias}}{\text{Valor ingresos total familias}}$ | Muestra el porcentaje de ahorro de las familias en un área. |
| | Estilos de vida | Número de personas (por estratos sociales) | Muestra las condiciones de vida de una población en cuanto a: Educación, ingresos, recreación, costumbres, alimentación, etc.). |
| | Hábitos de compra | Ventas por segmento de productos | Muestra los productos y servicios que consumen los habitantes de un área determinada. |
| | Atención para la educación | Número de (escuelas, bibliotecas, institutos, universidades) | Muestra el número de instituciones para la educación en un área determinada. |

Cuadro 24. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Legales, Políticas y Gubernamentales

| Indicadores de Gestión | | | |
|--|---|--|--|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| Legales – Tributarios | Relación de Costos de Ventas | $\frac{\text{Inver Inic.} + \text{Comp} - \text{Inv. Fijos}}{\text{Ventas netas}}$ | Mide el nivel de costos por cada peso de venta, debe acercarse a cero (0), si es mayor o igual a uno (1) habrá riesgo de visita. |
| | Relación de Salarios y Prestaciones Sociales a Ingresos Netos | $\frac{\text{Salarios y Prestaciones}}{\text{Ingresos Netos}}$ | Mide el nivel de eficiencia del contribuyente con otra del mismo sector. Si el índice se aleja del promedio del sector habrá riesgo de visita. |
| | Relación de costos y deducciones a ingresos netos | $\frac{(\text{Costos y Deducciones})}{\text{Ingresos Netos}}$ | Mide que porcentaje de los ingresos netos son absorbidos como costo y deducciones. Debe aproximarse a cero (0), si es mayor o igual a un (1) habrá riesgo de visita. |
| | Presión en Renta (PR) | $\frac{\text{Impuesto a Cargo}}{\text{Ingresos Netos}}$ | Determina el porcentaje de impuestos destinados a imponenta |
| | Tasa de Participación Tributaria (TPT) | $\frac{\text{Impuesto a Cargo}}{\text{Rent. Líq. Grav} + \text{Gan ocasión}}$ | Indica el nivel de contribución tributaria del contribuyente |
| Elasticidad del impuesto a cargo con relación a la renta líquida (EICRL) | $\frac{\text{Impuesto a cargo}}{\text{Renta Líquida}}$ | La DIAN considera que a medida que se incrementa la renta líquida, el impuesto a cargo debería variar en igual proporción, de no ser así el comportamiento del contribuyente arroja una luz roja para auditoria. | |

Cuadro 25. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Legales, Políticas y Gubernamentales

| Indicadores de Gestión | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| Políticas - De Resultado | Presencia y acción de grupos al margen de la ley | Grupos en conflicto (cantidad, tipo y causas) | Indica el nivel inseguridad en las diferentes regiones. |
| | Presencia de los estamentos de seguridad | Número de puestos de seguridad por área | Indica el cubrimiento de los agentes de seguridad por áreas. |
| | Comités de acción política | Número de comités de acción políticas por área | Indica como el estado facilita la participación de la ciudadanía en actividades políticas. |

Cuadro 26. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Competitivas

| Indicadores de Gestión | | | |
|------------------------|-------------------------------|---|--|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| Con los competidores | Competencia | Número de empresas que venden el mismo producto | Muestra los principales competidores de la empresa. |
| | Investigación de mercados | Valor invertido en investigación de mercados | Muestra el recurso asignado al conocimiento del mercado. |
| | Factores importantes de éxito | Identificar los factores de éxito por cada producto calidad, competitividad por precios, participación en el mercado, lealtad de los clientes, publicidad, eficacia de la distribución de ventas, experiencia, etc.). | Muestra el conocimiento que se tiene de las fortalezas y debilidades en cada uno de los productos. |
| | Participación en ventas | $\frac{\text{Ventas empresa (producto)}}{\text{Ventas competidores (prod.)}}$ | Muestra la participación de las ventas de la empresa frente a la competencia. |
| | Canales de distribución | Número de canales de distribución por producto | Muestra que áreas están cubiertas por los canales de distribución. |
| Con los proveedores | Oferente de productos | Número de proveedores | Muestra el número de empresas que venden los productos que se requieren para la producción. |

Cuadro 27. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Competitivas

| Indicadores de Gestión | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| Con los proveedores | Precios proveedor | Precios materias primas Vs calidad (de varios proveedores) | Indica el conocimiento que tengo de mis proveedores frente a los precios y la calidad. |
| | Participación por proveedores | $\frac{\text{Valor compras x proveedores}}{\text{Valor total compras}}$ | Mide la participación de cada proveedor dentro de las compras totales de la empresa. |
| Con los consumidores | Ventas por volumen | Número y valor de consumidores que compran por volumen | Miden el poder de negociación de los consumidores. |
| | Ventas por estratos | Ventas en valor por estratos Sociales | Muestran el comportamiento de las ventas por estrato |
| Indicadores de evolución comercial | Nuevos clientes | Número de nuevos clientes | Mide el número de clientes nuevos en un período determinado. |
| | Retiro de clientes | Número de retiro de clientes | Mide el número de retiro de clientes en un período determinado. |
| | Nivel de satisfacción de clientes | Porcentaje satisfacción por clientes, encuesta. | Muestra el nivel de satisfacción de los clientes en un período determinado |

Cuadro 28. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Competitivas

| Indicadores de Gestión | | | |
|------------------------|---|---|---|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| | Reclamos | Número de reclamos que se convierten en devoluciones por cliente. | Muestra el número de reclamos de los clientes que implica devolución del producto. |
| | Atención reposición a clientes | Valor incluido en reponer al cliente mercancía devuelta. | Mide los sobre costos generados por reponerle al cliente la mercancía devuelta en un período determinado. |
| | Porcentaje de cumplimiento propuesto a los clientes | $\frac{\text{Hrs Ppto entrega} - \text{Hrs entrega real}}{\text{Hrs entrega Ppto}}$ | Mide el grado de entrega de mercancías a los clientes en un período de tiempo determinado. |
| | Crecimiento ventas por producto. | $\frac{\text{Vtas Período act.} - \text{Vta período. Ant.}}{\text{Ventas período anterior producto}}$ | Mide el crecimiento en porcentaje de las ventas por producto en un período determinado. |
| | Crecimiento ventas por cliente | $\frac{\text{Vtas pdo act ctes} - \text{Vtas pdo anter clte}}{\text{Ventas período anterior clientes.}}$ | Mide el crecimiento en porcentaje de las ventas por cliente en un período determinado |
| | Crecimiento ventas por vendedor | $\frac{\text{Vtas pdo act vend.} - \text{Vtas pdo anter vend}}{\text{Ventas período anterior vendedor.}}$ | Mide el crecimiento en porcentaje de las ventas por vendedor en un período determinado. |

Cuadro 29. Ambiente Externo Empresarial – Fuerzas Competitivas

| Indicadores de Gestión | | | |
|------------------------|-----------------------------|--|--|
| Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador | Grupo de indicador |
| | Crecimiento venta por zona | $\frac{\text{Vta pdo act zona} - \text{Vta pdo ant. zona}}{\text{Ventas período anterior zona}}$ | Mide el crecimiento en porcentaje de las ventas por zonas en un período determinado. |
| | Crecimiento ventas por país | $\frac{\text{Vtas pdo act país} - \text{Vtas pdo ant. país}}{\text{Ventas período anterior país}}$ | Mide el crecimiento en porcentaje de las ventas por país en un período determinado. |

8. CONCLUSIONES

El estudio y análisis del Control Interno de empresa no puede considerarse aislado de la información y resultados que pueden suministrar los indicadores de gestión, pues pueden conducir a realizar conclusiones equivocadas de las variables económicas.

El conocimiento de las empresas en las actividades financieras, administrativas, productivas, comerciales y tecnológicas a través de la herramienta de indicadores de gestión no son exclusivamente propias de los administradores y directores, el Revisor Fiscal no es ajeno a la responsabilidad de conocerlas.

Al interior de los procesos se genera en forma permanente información que los indicadores de gestión pueden detectar como desviaciones y que no dan espera para ser evaluadas posteriormente, porque su efecto puede ocultarse y empeorar, lo que conduce a no actuar oportunamente con los correctivos.

El Revisor Fiscal no puede limitar su análisis y estudio con indicadores de gestión que sólo midan lo económico y financiero, no pueden separarlos de los indicadores de gestión que también le midan el impacto que la empresa genera en su entorno social, cultural y ambiental.

Las fuerzas externas afectan los modelos empresariales es un peligro que la administración y el Revisor Fiscal desconozcan las amenazas u oportunidades económicas, sociales, culturales, ambientales, etc., que éstas representan.

Los indicadores de gestión como herramienta para obtener información generada en los procesos internos y externos del ente económico, no se pueden pasar por alto, porque en éstos hay un gran contenido de conocimiento, que es un valioso recurso que lleva implícito nada más y nada menos que toda la evolución de la empresa. No se puede generar conocimiento sobre lo que se ignora.

La opinión que debe dar el Revisor Fiscal frente a la razonabilidad de los estados financieros, a la existencia y funcionamiento del control interno, a las actuaciones de los administradores y al cumplimiento de las normas; si bien es cierto se basa en la evaluación de estos cuatro elementos, el no apoyarse en la información que

suministra unos buenos indicadores de gestión, puede conducirlo a dar un dictamen en formatos cerrados que ofrecen poco conocimiento de la empresa.

9. RECOMENDACIONES

- Es importante que el Revisor Fiscal utilice en el desarrollo de su trabajo indicadores de gestión que le permitan relacionar sus resultados con los objetivos del control interno diseñados para lograr los objetivos empresariales.

- La responsabilidad que la ley le impone al Revisor Fiscal le obliga a asumir una participación con más creatividad en el manejo de otras herramientas como lo son los indicadores de gestión, que le suministran información valiosa del ámbito interno y externo de la empresa, que apoyen las decisiones gerenciales y que conlleven a tomar acciones preventivas y correctivas sobre la marcha.

Conocer la empresa en los aspectos más importantes tanto interno como externos, oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas motivará en el Revisor Fiscal un alto sentido de responsabilidad social.

- Es fundamental que el Revisor Fiscal tenga una participación activa y un interés profundo por conocer como las actuaciones de la empresa están afectando el entorno y sus posibles consecuencias, y que además esté a la vanguardia en el conocimiento de los fenómenos mundiales y cómo pueden afectar el ente fiscalizado, creando para las diferentes fuerzas externas un grupo de indicadores que muestren comportamientos, tendencias, evolución, crecimiento, etc.

- El desarrollo y la planeación del trabajo del Revisor Fiscal basado en una actitud investigativa y equipada con herramientas y métodos que le suministren conocimiento, conduce al Revisor Fiscal a ser un buen conocedor del entorno empresarial, agregando valor a la empresa.. Este conocimiento obtenido, podrá plasmarlo en soportar la opinión en el dictamen con descripciones importantes, y completas del comportamiento de las principales variables económicas y sociales en general que afectan el ente fiscalizado por el, es decir, un dictamen enriquecedor que muestre en esencia la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ASPIVERA, Armando. Metodología de la Investigación. España: Cincel. 1972. 202 p.

BELTRÁN, Jesús. Indicadores de Gestión – Herramientas para lograr la Competitividad. Bogotá D.C.: 3R Editores, 2000. 250 p.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México D.F.: Litografía Ingramex S.A., 2003. 336 p.

ESCORSA CASTELLS, Pere y VALLS POSADA, Jaume. Tecnología e Innovación en la Empresa. Cataluña: Alfaomega Edición UPC, 1999. 658 p.

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo y ESTUPIÑAN GAITAN, Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2003 p 170–193. ISBN 958–698–140–I. ISBN 958–64–8343–6.

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2003. 378 p. ISBN 958–648–296–0.

GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración Financiera – Fundamentos y Aplicaciones, Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999. 574 p. ISBN 958–9041 – OG–X.

GARCÍA SERNA, Oscar Leòn. Valoración de las Empresas y Gerencia de Valor. EVA. Colombia: Prensa Moderna, 1991. 459 p. ISBN 958–90–41–06–X

KAREN BERNA, Joe Knight y CASE, John. Finanzas para Managers – Conceptos Fundamentals de Finanzas para no Financieros. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007. p 155 – 238. ISBN 1–29139–764–2.

MANTILLA B., Samuel Alberto. Control Interno – Informe Coso. Tercera Edición. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2003. 354 p. ISBN 958–648–346–0.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos – Evaluación Financiera, Económico Social Ambiental. Cuarta edición. Bogotá D.C.: Editores, 2004. 438 p ISBN 958–96227–0–4.

MORA LEDESMA, Martín. Metodología de la Investigación. México. Limuser, 2001. 128 p. ISBN 9681–85–95–88

MUÑOZ SECA, B y RIVEROLA, i. Gestión del Conocimiento. Inventario y Diagnóstico del Conocimiento. La Generación del Conocimiento. Barcelona: Ediciones Folio S.A., 1997. p 24 – 40.

ORIOI AMAT, Jaume Tomás y ESTEVE, Mercé. Cómo Analizar las Entidades Financieras a sus Clientes. Barcelona Gestión 2000. 2000 p. 185–201

SALAZAR ARBELÁEZ, Juan Carlos. Amenazas y Oportunidades en los Tratados de Libre Comercio y el ALCA. Una Mirada desde la Ciencia y la Tecnología. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 2004. 88 p. ISBN 958–698–140–I.

TAMAYO TAMAYO, Mario.. El Proceso de la Investigación Científica. México, Limuser, 1997. 231 p. ISBN 968–184–75–20

TURRIAGO HOYOS, Álvaro. Gerencia de la Innovación Tecnológica. Bogotá D.C.: Alfaomega Colombiana S.A., 2002. 57 p. ISBN 958–582–321–0 (colección).

VELANDIA FORERO, Nubia Yomara. Plan Único de Ventas para Comerciantes. Décima Tercera Edición. Bogotá D.C. Colombia: Légis Editores S.A., 2005. 45 p. ISSN 0124 – 6267.

CONTRIBUCIONES, Revista. El Desafío de la Globalización. Buenos Aires, República Argentina: Konrad – Adenauer stiftung, 1998. (Jul – sept). 251 p.

CONTRIBUCIONES, Revista. El Desafío de la Globalización. Buenos Aires, República Argentina: Honrad – Adenauer stiftung, 1998. (Jul – sept). P 251.

D + D Desarrollo y Cooperación. Revista N° 5. La Globalización. Portugal: Doutsche fur Internatinalre Entwicklung (DSE), 1997. 35 P. ISSN 0722 – 7006.

EL AGORA, Revista Indicadores en el Área de Gestión Humana. Buenos Aires, Argentina, Universidad de San Buenaventura, Vol. 6 N° 1 (en - jun), p 19 – 27. ISS 1537 – 803.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Compendio Tesis y otros Trabajos de Grado. Quinta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC. 2002. 24 p. NTC 1486.

REGÍMEN CONTABLE COLOMBIANO. La Revisoría Fiscal como Órgano de Fiscalización. Colombia: Legis. 2007. p 703 – 714.

Página de Internet: <http://www.google.com.com>.

www.actualicese.com. El Portal de los Contadores Públicos. Ley 43/90, septiembre 4 de 2007, hora 7.30 – 8:30 p.m.

<http://www.madrimasd.org/informacionIDI/entrevistas/quienesquien/pdf/14.pdf>. El Valor del Conocimiento, septiembre 4 de 2007, hora 7.00 – 8:30 p.m.

www.emprendo.com/liquidez.htm. Liquidez de la empresa, octubre 10 de 2007, hora 11:00 a.m. – 1:00 p.m.

www.banrp.gov.co, www.dinero.com. Tratado de Libre Comercio. 11 de 2007, hora 3:00 – 5:00 p.m.