

318 308

1  
24.



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
Con Estudios Incorporados a la UNAM

**LA AUDITORIA FINANCIERA EN COORDINACION CON LA  
REINGENIERIA EN LA DETERMINACION Y SOLUCION DE PROBLEMAS  
POTENCIALES GENERADOS POR EL CAMBIO**

Trabajo Que Presentan:

**LAILA AKELE ACHCAR  
JAIME VALENZUELA PEREZ**

CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA

Asesor Interno:

C. P. Jorge Ceballos Raya

México, D. F.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# AGRADECIMIENTOS

**Este trabajo fue realizado por la contribución  
desinteresada y generosa de mucha gente.**

**Gracias**

**"El hombre es mortal por sus temores,  
e inmortal por sus deseos"**

**Pitágoras**

**Homenaje y agradecimiento  
post-mortem a:**

**C. P. Ricardo Romero Sanchez**

**Amigo, genio y creador del tema central  
de la tesis.**

**Laila Akele Achcar  
Jaime Valenzuela Pérez**

# DEDICATORIAS

**Ana María M. N.**

**" El destino existe primero en la imaginación,  
después en la voluntad, luego en la realidad "**

**Dedicada a la mujer que amo**

**Jaime Valenzuela**

**México D. F. Verano de 1996**

# INTRODUCCION



Mucho se ha escrito sobre la auditoría a los Estados Financieros, entre otros temas, la planeación del trabajo, el control interno, la revisión específica de una cuenta o grupo de ellas, etc. Sin embargo, el tema que nos ocupa en esta ocasión concentra los conceptos antes mencionados y además pretende ofrecer una nueva perspectiva al trabajo final de la Auditoría Financiera que es el dictamen en sí mismo y la carta de sugerencias a la gerencia.

Definitivamente al hablar de auditoría de Estados Financieros, estamos segmentando un sector de empresas que tiene la obligación de dictaminar sus Estados Financieros con fines financiero-fiscales o en un segundo caso aquellas que tienen la capacidad económica para solventar este tipo de servicios, no obstante, ésto no excluye a la micro pequeña y mediana empresa de beneficiarse de los resultados de esta investigación.

Fundamentalmente la auditoría establece mecanismos de revisión y detección que permiten resaltar las implicaciones negativas encontradas durante el examen, los cuales sin duda se verán plasmadas en la carta de sugerencias.

Aún con ello es bien sabido que la carta de sugerencias no cumple en la mayoría de los casos con su finalidad, que es la de mejorar aquellos procedimientos que durante el examen presentaron deficiencias y no cumple su finalidad por dos causas básicas, la primera que surge cuando aún teniendo la

carta de sugerencias, la administración detrae valor al documento y simplemente éste no es tomado en cuenta.

El segundo caso y porqué no decirlo, se origina cuando como resultado de una planeación recortada en tiempo y áreas críticas como lo es el control interno el auditor dedica todo su tiempo a examinar sólo el efecto final en las cifras y no en detectar la causa de ellas; razón por la cual no podrá reflejar información verdaderamente trascendental y útil para la administración.

Con lo desarrollado anteriormente resulta claro identificar la importancia que deriva de los resultados de la Auditoría Financiera. Para la empresa es de vital prioridad depositar toda la confianza en el auditor y no pasar por alto la carta de sugerencias por él recopiladas a fin de entender la objetividad e imparcialidad de las sugerencias y desarrollar posibles mejoras, las cuales de no estar al alcance de la empresa misma para su corrección será decisión de la misma contratar líneas de servicio específicas al problema.

Por lo que corresponde al auditor, este deberá asumir la responsabilidad más que de un auditor de un asesor de negocios que comprenda perfectamente la misión del negocio y asegure que a cada paso de la revisión de auditoría proporcione sugerencias de negocios oportunas y confiables.

carta de sugerencias, la administración detrae valor al documento y simplemente éste no es tomado en cuenta.

El segundo caso y porqué no decirlo, se origina cuando como resultado de una planeación recortada en tiempo y áreas críticas como lo es el control interno el auditor dedica todo su tiempo a examinar sólo el efecto final en las cifras y no en detectar la causa de ellas; razón por la cual no podrá reflejar información verdaderamente trascendental y útil para la administración.

Con lo desarrollado anteriormente resulta claro identificar la importancia que deriva de los resultados de la Auditoría Financiera. Para la empresa es de vital prioridad depositar toda la confianza en el auditor y no pasar por alto la carta de sugerencias por él recopiladas a fin de entender la objetividad e imparcialidad de las sugerencias y desarrollar posibles mejoras, las cuales de no estar al alcance de la empresa misma para su corrección será decisión de la misma contratar líneas de servicio específicas al problema.

Por lo que corresponde al auditor, este deberá asumir la responsabilidad más que de un auditor de un asesor de negocios que comprenda perfectamente la misión del negocio y asegure que a cada paso de la revisión de auditoría proporcione sugerencias de negocios oportunas y confiables.

**"Si un hombre se imagina una cosa,  
otro la tomará en realidad".**

**Julio Verne**

# INDICE

<b>1. EL CAMBIO</b>	<b>1</b>
1.1. OBJETIVO	2
1.2. COMPRESION DEL CAMBIO	2
1.2.1. LA VELOCIDAD DEL CAMBIO	3
1.2.2. PRIMER RASGO DISTINTIVO	4
1.2.3. ADAPTACIÓN AL CAMBIO: Generaciones actuales y pasadas	4
1.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO	5
1.2.5. SEGUNDO RASGO DISTINTIVO	7
1.3. ENTENDIMIENTO HISTORICO - SOCIAL DEL CAMBIO	8
1.3.1. EVOLUCIÓN POR EPOCAS	8
1.3.2. REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	11
1.3.3. EPOCA ACTUAL	12
1.4. CAMBIO PARADIGMATICO	14
1.4.1. ¿QUÉ ES UN PARADIGMA?	14
1.4.2. NOVEDAD	17
1.4.3. DEL LEVO AL DEXTRO	19
1.4.4. BASE CIENTÍFICA DE LOS PARADIGMAS	20
1.4.5. UN NUEVO PARADIGMA	21
1.5. LOS PARADIGMAS EN LOS NEGOCIOS	21
1.5.1. BOSQUES DE PARADIGMAS	21
1.5.2. TENDENCIAS EN LOS NEGOCIOS	22
1.6. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO ANTE LA PRESENCIA DE UN CAMBIO PARADIGMATICO	23
1.6.1. LA PRESENCIA DE UN PARADIGMA	24
1.6.2. EL DESCUBRIMIENTO DE AMÉRICA	25
1.7. IDENTIFICANDO UN CAMBIO DE PARADIGMA	27
1.7.1. CURVA DEL PARADIGMA	28
1.7.2. NUEVAS SOLUCIONES ANTE UN PARADIGMA	29
1.7.3. RUPTURA EN LA CURVA	31

1.7.4. AGENTES DE CAMBIO	32
1.7.5. APROVECHAMIENTO DEL NUEVO PARADIGMA	35
<b>1.8. EL CAMBIO Y LA REINGENIERIA</b>	<b>36</b>
1.8.1. ¿POR QUÉ SE HACEN LAS COSAS?	36
1.8.2. EL ENTORNO CAMBIANTE	37
1.8.2.1. LA ESENCIA DE LA REINGENIERÍA	38
1.8.3. LOS EFECTOS DEL CAMBIO	39
1.8.3.1. DE AQUÍ EN ADELANTE	39
1.8.3.2. REALIDAD VIRTUAL Y CRIOGENIZACIÓN	41
1.8.3.3. EL CLIENTE	43
<b>2. LA AUDITORIA FINANCIERA</b>	<b>46</b>
2.1. OBJETIVO	47
2.2. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA FINANCIERA	47
2.2.1. FILOSOFÍA DEL DICTAMEN (paradigma ideal)	49
2.2.2. EL DICTAMEN Y SU TENDENCIA (paradigma actual)	51
2.2.3. NUEVO ENFOQUE DEL DICTAMEN (paradigma en transición)	55
2.2.4. RESUMIENDO	57
2.3. CLASES DE AUDITORIA	58
2.3.1. AUDITORÍA EN TÉRMINOS GENERALES	58
2.3.2. OTRAS ALTERNATIVAS DE REVISIÓN PARA FINES DE LA REINGENIERÍA	61
2.3.3. LA OPCIÓN ELEGIDA	64
2.4. ASPECTOS A CONSIDERAR ANTES DE INICIAR LA METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA FINANCIERA	65
2.4.1. ENFOQUE ACTUAL	65
2.4.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	66
2.5. METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA FINANCIERA	69
2.5.1. OBJETIVO	69
2.5.2. FASES DE LA METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA FINANCIERA	75

### **3. DE LA OBSERVACION A LA CREACION, A TRAVES DE LA REINGENIERIA 108**

<b>3.1. OBJETIVO</b>	<b>109</b>
<b>3.2. EL PARADIGMA DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA REINGENIERÍA</b>	<b>110</b>
<b>3.3. QUE NO ES LA REINGENIERIA</b>	<b>112</b>
<b>3.4. DEFINICION</b>	<b>114</b>
<b>3.5. CUATRO PALABRAS CLAVES</b>	<b>115</b>
<b>3.6. LA PARED DE LA METAMORFOSIS</b>	<b>118</b>
<b>3.7. TRES CRITERIOS INDISPENSABLES ANTES DE REDISEÑAR</b>	<b>119</b>
<b>3.7.1. DISFUNCIÓN</b>	<b>120</b>
<b>3.7.1.1. DISFUNCIÓN DE CALIDAD</b>	<b>120</b>
<b>3.7.1.2. DISFUNCIÓN DE INCERTIDUMBRE</b>	<b>121</b>
<b>3.7.2. IMPACTO A LOS CLIENTES</b>	<b>122</b>
<b>3.7.3. FACTIBILIDAD</b>	<b>122</b>
<b>3.8. PILARES PARA EL REDISEÑO</b>	<b>122</b>
<b>3.8.1. EL CLIENTE LO ES TODO</b>	<b>123</b>
<b>3.8.2. PERSUASIÓN / CULTURA</b>	<b>124</b>
<b>3.8.3. DE LA FASE B A LA FASE C EN LA EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS</b>	<b>128</b>
<b>3.9. VISION PARA EL REDISEÑO</b>	<b>131</b>
<b>3.9.1. GENERALISMO</b>	<b>131</b>
<b>3.9.2. EL ORDEN NATURAL Y LA TECNOLOGÍA DE LO OBVIO</b>	<b>134</b>
<b>3.9.3. EL EMPLEADO COMO PERSONA Y NO COMO PUESTO</b>	<b>135</b>
<b>3.9.4. EL ORDEN NATURAL EN DIFERENTES VERSIONES</b>	<b>135</b>
<b>3.9.5. CRITERIO - FACULTADES (EMPOWERMENT)</b>	<b>136</b>
<b>3.9.6. NO CONTROLES</b>	<b>136</b>
<b>3.10. EL REDISEÑO</b>	<b>138</b>
<b>3.11. REGLAS PARA DESTINAR AL FRACASO EL TRABAJO DE REINGENIERIA</b>	<b>142</b>



<b>4. CASO PRACTICO</b>	<b>148</b>
4.1. AUDITORIA FINANCIERA	147
4.1.1. SEIS PRIMERAS FASES DE LA AUDITORÍA FINANCIERA	147
4.2. EL REDISEÑO	159
4.2.1. PROCESOS REDISEÑADOS	160
4.2.2. RESUMEN DE CAMBIOS Y SOLUCIONES	167

**ANEXOS**

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**APENDICES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

**INDICE DE FIGURAS**

# CAPITULO 1

***El progreso es imposible sin el cambio; y aquellos que no pueden cambiar su forma de pensar, no pueden cambiar ninguna otra cosa.***

***George Bernard Shaw***

### **1.1. OBJETIVO**

En este capítulo se define al cambio en sí mismo y su asociación con las reacciones que provoca en los individuos y al ambiente de los negocios. De igual forma se comprende el efecto causado por paradigmas establecidos en los individuos y en las organizaciones.

Lo anterior es planteado a fin de comprender el origen de problemas potenciales diagnosticados en fases esenciales del negocio que impidan que éste observe un óptimo desempeño.

Resulta imprescindible definir el concepto de *cambio* para comprender su importancia a lo largo de esta investigación, la intención principal es sensibilizar el entendimiento y aceptación del cambio.

### **1.2. COMPRENSION DEL CAMBIO**

Según el diccionario Larousse *cambio* es definido como: "acción de reemplazo/modificación o traslado, también hace referencia a otros sinónimos tales

como metamorfosis y crisis, acompañado de la preposición *en* por lo tanto en cambio significa en vez de"<sup>1</sup>.

Igualmente se le asocia con palabras tales como versátil, voluble, conversión, transformación o cesión de una cosa por otra.

Apegado al tema de la investigación existe otra definición que a la letra dice: "el clima competitivo en donde opere una negociación determinará las realidades que habrán de convertirse en promotores del cambio"<sup>2</sup>.

Una definición más entiende al cambio como "la oportunidad del entorno que experimentan los negocios dirigida al desarrollo de nuevas y mejores prácticas"<sup>3</sup>.

Como una aportación autoral *cambio*, es la capacidad de adaptación que anticipa y experimenta un negocio como resultado de las oportunidades generadas por las realidades del clima competitivo.

### 1.2.1. LA VELOCIDAD DEL CAMBIO

"El cambio en sí está cambiando constantemente"<sup>4</sup>, ésto se refleja en la aceleración de todo lo que nos rodea; por ejemplo podemos ver como la velocidad de

---

<sup>1</sup> DEL TORO Miguel y Gisbort, Pequeño Larousse Ilustrado, México D. F. 1969, pag. 185

<sup>2</sup> ARTHUR ANDERSEN, Facing the Forces of Change 2000 The New Realities, 1992

<sup>3</sup> MORRIS Daniel, Reingeniería, México D. F. 1994 pag. 41

<sup>4</sup> ACKOFF Russell L., Planeación de la Empresa del Futuro, México D. F. 1995 Ed. Limusa novena reimpresión, pp.357 pc. 15

los automóviles de los años 20's dista de la de los automóviles modernos, lo mismo ocurre con la velocidad al hacer las cosas como calcular, comunicarse, producir y consumir. El cambio ha estado presente en todas las épocas de la humanidad, su aparición no tiene nada de singular, pero sí lo tienen ciertos rasgos adheridos al mismo que son comunes en cualquier época y que son los que en realidad provocan el descontrol o la preocupación hacia el cambio mismo.

### **1.2.2. PRIMER RASGO DISTINTIVO**

Uno de los rasgos es la continuidad que existe en ellos, este rasgo sirve como administrador natural para su entendimiento y la adaptación a él, gradualmente es necesario hacer ajustes o rediseños en la forma de hacer las cosas a fin de transmitir el resultado de ese cambio al mundo que nos rodea y a las siguientes generaciones.

### **1.2.3. ADAPTACIÓN AL CAMBIO: Generaciones actuales y pasadas**

En este sentido resulta obvio suponer que la gente joven tiende a adaptarse más rápido a los cambios debido a que los vive como experiencia directa -es lo que vé- a diferencia de la gente mayor quien tiene que recurrir a procesos de adaptación más largos y en ocasiones más complejos. El tema de la juventud y el cambio puede asociarse fácilmente con el dirigente joven que acaba de ocupar el poder o con el nuevo ejecutivo y en general con cualquier individuo que ocupe por primera vez un lugar, generalmente siempre estará dispuesto a realizar e implementar cambios.

En el pasado, el cambio no representaba un tema de interés prioritario puesto que éste no avanzaba en forma acelerada.

#### 1.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO

Actualmente la presión con la que se ejerce el cambio en todos los aspectos de la vida, obliga a prestarle mayor atención previendo así sus efectos en beneficio del lugar donde se manifieste. En la medida que se controle el surgimiento de un nuevo cambio, en esa misma proporción se desarrollará la capacidad de respuesta al mismo.

*La capacidad de respuesta resulta en gran medida un controlador inherente al cambio.*

En las empresas, el cambio se traduce en "la discontinuidad de las situaciones internas".<sup>3</sup> (Del pensamiento discontinuo se hablará en temas posteriores).

El problema de lograr la capacidad de adaptación al cambio o a la discontinuidad, se origina cuando se alteran los patrones ya establecidos en el modo de hacer las cosas o entenderlas (alteración del status-quo).

Lo mismo sucede cuando se atenta en contra de uno de los objetivos primordiales del ser humano en sociedad, que es el de lograr una estabilidad,

---

<sup>3</sup> BARKER Arthur Joel, Paradigmas "El Negocio de Descubrir el Futuro, Ed. Mc Graw Hill, Colombia marzo 1995. Original de Druker F. Peter, The Age of Discontinuity.

situación que lo ubica en un conflicto cuando el individuo tiene que desenvolverse en un núcleo dinámico social en donde el equilibrio se convierte en un logro virtual hasta que se presenta un nuevo movimiento. Para este efecto, se entiende movimiento una modificación del entorno que obliga el inicio de un nuevo proceso de adaptación.

Un ejemplo claro a lo anterior, es el control que se debe ejercer a un jet en una turbulencia que obliga a la tripulación a tomar el mando manual y desactivar el piloto automático para asegurar el dominio de la nave ante cambios climatológicos inesperados.

Otro caso, es el de la conducción de un automóvil el cual seguramente se verá expuesto a cambios en la ruta, en la velocidad, en la señalización y en la forma de conducción, originados por el estado físico del lugar donde se transita, seguramente ésto obligará al conductor a fijar mayor atención, es decir, estará desarrollando su capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas.

La situación que surge como una negativa o incapacidad de respuesta al cambio que se está presentando Alvin Toffler la llama *shock del futuro*.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> BARKER Arthur Joel, Paradigmas "El Negocio de Descubrir el Futuro, Ed. Mc Graw Hill, Colombia marzo 1995 pc. 22. Original de Toffler Alvin, Future Shock

### 1.2.5. SEGUNDO RASGO DISTINTIVO

El otro rasgo característico de los cambios, es la velocidad con que surgen situaciones que los hace más amenazadores e incontrolables; en las últimas épocas los cambios han sido tan bruscos y a veces tan dramáticos, que los procesos de adaptación o de solución se han reducido a lapsos en ocasiones cronométricos, tanto en la vida práctica como en la forma de hacer negocios, es imperativo desarrollar una capacidad de respuesta que surja en el momento preciso y en el lugar indicado, ya que de lo contrario cuando esta adaptación se haga presente, posiblemente sea demasiado tarde o simplemente la idea ya esté muerta antes de nacer.

Según Donald A. Schön: "a medida que el ritmo del cambio aumenta, también aumentan los problemas y entre más complejos, más tiempo llevará resolverlos".<sup>7</sup>

Esto nos invita a confirmar las teorías de expertos futurólogos que defienden la base de que "en la medida en que podamos anticiparnos a los cambios en la misma, se podrán proponer pronósticos más precisos y oportunos".<sup>8</sup>

El punto de vista de Joel Arthur Barker, precisa este entendimiento ya que "la anticipación al cambio en función del cambio paradigmático —tema del que hablaremos más adelante—, mitiga en gran parte el efecto negativo de los procesos

---

<sup>7</sup> BARKER Arthur Joel, Paradigmas "El Negocio de Descubrir el Futuro, Ed. Mc Graw Hill, Colombia marzo 1995. Original de Schön Donald A., Beyond the Stable State,

<sup>8</sup> Idem 7 p.c. 14



de adaptación ya que logra que el cambio sea una cuestión controlable hasta cierto punto”<sup>9</sup>.

Así entendido, nos explicamos el por qué de algunos cambios que no debían haber surgido (el invento de la pólvora mismo que se desvió hacia fines bélicos) y otros que surgieron como resultado de una concepción universal aceptada (el mismo invento de la pólvora para dinamitar montañas que obstaculizaban la construcción de accesos entre los pueblos). No es otra cosa que una aceptación y planificación del cambio.

### **1.3. ENTENDIMIENTO HISTORICO - SOCIAL DEL CAMBIO**

#### **1.3.1. EVOLUCIÓN POR EPOCAS**

El entendimiento del cambio tiene connotaciones de mayor profundidad tal como lo expone Ackoff, quien establece que el cambio más importante tiene lugar en la forma en que se trata de comprender al mundo, entendiendo su naturaleza de universalidad y globalidad, la que según él propicia una visión objetiva del mundo.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> MORRIS Daniel y Brandon Joel, Reingeniería, como Aplicarla con Exito en los Negocios, Ed. Mc Graw Hill Colombia Bogotá 1994 p.c. 55

<sup>10</sup> ACKOFF Russell L., Planeación de la Empresa del Futuro, México D. F. 1995 Ed. Limusa novena reimpresión, pp.357 pc. 21

A este efecto, se puede hacer referencia de las épocas en las que se ha ubicado el mundo, así podemos comprender que el cambio y todas sus resultantes se presentan durante la transición de una época que va dejando de existir para dar paso a una nueva; en este punto se experimenta la sensación universal de transformación que se allega de nuevos métodos, sistemas y técnicas que tienen como fin la comprensión real de la nueva época que está gestándose.

Esa fase de transición provoca una gran tensión, por un lado originada por el hecho de dejar algo atrás y por otro lado la incertidumbre de dar un paso incierto, aún cuando el no darlo es ya en sí una seguridad. El problema de esto último es que tarde o temprano la época pasada perecerá dejando sólo sus mejores aportaciones. No hay marcha atrás.

Este entendimiento o visión del mundo se ha transformado, ha cambiado permanentemente.

Así, en la edad de piedra la limitada visión del mundo obligaba a restringir la fuerza intelectual en el dominio del territorio ocupado y del Clan, basado en gran porcentaje en la satisfacción de necesidades básicas e instintivas y con tendencia al cambio en el diseño de nuevas herramientas, armas y la inquietud de conocer más lugares haciendo uso de la conducta nómada.

En la edad media la visión del mundo trataba de despertar, pero seguía limitada, así la fuerza intelectual radicaba en la viveza de la imaginación espiritual.

Resulta importante resaltar que durante esta época la curiosidad por descubrir el mundo era considerada como un pecado, por esta razón el cambio en esta época fue limitado y con una velocidad que no se caracterizaría como vertiginosa.

Hacia 1876 con la Revolución Industrial y aparición de los más renombrados científicos se originó una avalancha de cambios sociales, científicos y tecnológicos que provocaron sin duda una transformación universal en la forma de entender al mundo.

La siguiente figura (1.1) muestra un bosquejo de la evolución histórica del cambio.

EPOCA	FUERZA INTELLECTUAL	DETERMINANTE	TIPO DE CAMBIO
Edad de piedra	Dominio	Ley del más fuerte	Instintivo
Edad media	Espiritual	Ley de la espada	Censurado - Restringido
Renacimiento	Artístico	Predominio de lo estético	Limitado
Revolución Industrial	Tecnológico	Guerra de producción	Abierto a la mecanización
Edad Actual	Información / Sistemas	Guerra de conocimiento	Sin límites
Futuro	Sistemas expertos/ Robotización/ Realidad Virtual	Guerra entre sistemas de información	Sin límites / Instantáneo
Post-Ambientación	Tecnología de lo obvio/Contemplación	Obsesión por la creación	Sin límites Sensitivo Perdurable

Fig. 1.1 Evolución del Cambio

Resulta conveniente detenerse en la época que dió el inicio a los cambios que a la fecha determinan al mundo.

### 1.3.2. REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Para efectos de esta investigación se comentará solamente a partir de la Revolución Industrial hasta la percepción del futuro -desde nuestro punto de vista-, ya que es en este período en donde se notan con mayor énfasis los rasgos característicos y promotores del cambio.

Como puede observarse en la figura 1.1 a partir de la Revolución Industrial se percibe una apertura al concepto del cambio y se inicia el punto de aceleración de los cambios que vivimos actualmente.

En esta fase de la humanidad la concepción de la conducta del universo se hacía análoga a la de un gran reloj sellado herméticamente obediente a su estructura interna y a las leyes causales de la naturaleza.

Tal vez fue bajo este esquema con el que se inició el cambio hacia el reemplazo de la fuerza humana por la fuerza de la máquina, fue entonces cuando se gestó la transformación del paradigma de lo divino a lo real, es decir, como todo tenía por fuerza que obedecer a una explicación científica (y tiempo atrás a una explicación espiritual), cualquier estructura, diseño o idea tenía que filtrarse bajo el esquema de

masa, materia y energía; fue entonces cuando el trabajo se consideró como una transformación de la materia a través de la aplicación de la energía, con ello también se transformó el paradigma del esfuerzo conjunto para mover algo sustituyéndolo por una cuña, palanca, rueda o plano inclinado.

Todos los procesos de trabajo se fueron mecanizando y reduciendo a tareas simples y específicas en colaboración hombre-máquina.

### **1.3.3. EPOCA ACTUAL**

Al establecerse un nuevo estilo de producción conjunta, bajo la unión de varios individuos propietarios del capital y de cierto tipo de máquinas surgió un cambio, la producción en serie, la cual tenía como fin primordial efficientar los recursos en conjunto, así se inició la sistematización.

Las máquinas y los sistemas han sufrido una notable evolución ocasionada por el imperante desarrollo tecnológico y las formas de hacer negocio, los cuales también cada vez se hacen más complejos; actualmente tenemos el ejemplo de la globalización de mercados (Tratado de Libre Comercio), que plantea en la práctica nuevas formas de establecer negociaciones, entre las que podemos mencionar: Franquicias, Uso de Tecnología, Coinversiones, Joint Ventures, etc.

En la actualidad; los sistemas y técnicas de información tienen el reto de integrar todos los procesos de actividad del negocio y éstos van desde la

automatización hasta los resultados de la información que proveen, interactuando por medio de la retroalimentación.

Ya no existen límites, la retroalimentación en los negocios rebasa las fronteras del negocio mismo, permitiendo el acceso al resultado de su proceso mediante redes electrónicas de información conocidas como supercarreteras de información (INTERNET), operadas bajo ambiente de satélites anclados en el espacio sideral, compartido entre países. Entre otros procedimientos internos utilizados por los negocios, encontramos sistemas de medición de desempeño del negocio comparado contra otros (BENCHMARKING).

El uso de recursos externos para beneficio en áreas en las cuales no se cuenta con la infraestructura necesaria (OUTSOURCING).

Sistemas de evaluación de especificaciones mínimas de calidad de los productos a nivel internacional (ISO 9001). Sistemas de abastecimiento efectivo de insumos (JUST IN TIME / JIT).

Sistemas de evaluación de la productividad en áreas estratégicas de la gestión del negocio (WHITE COLLAR PRODUCTIVITY / WPC).

Evaluación de la dimensión requerida para el negocio (SHORTSIZEING).

Ante estas circunstancias actuales, los negocios encuentran como medios para el cambio a la REINGENIERIA, que es un modelo creado para rediseñar que

fundamenta y replantea radicalmente procesos del negocio en busca de logros dramáticos en medidas claves del desempeño que aseguren ajustes exitosos dentro de una realidad en la que el cliente, la competencia y el cambio mismo, demandan flexibilidad y respuesta inmediata.

También existen diagnósticos y evaluaciones de la situación actual de los negocios (AUDITORIA FINANCIERA / CONSULTORIA OPERACIONAL), entre otros.

La información generada por cualquiera de estos sistemas y/o técnicas, funciona como detonador en los procesos de adaptación de los negocios ante el clima de realidades que se vive actualmente.

Una vez comprendida la importancia del cambio y su evolución histórica, es fundamental profundizar en elementos cognoscitivos que estimulan o detienen la evolución del cambio; en los siguientes temas se ampliarán estos conceptos.

## **1.4. CAMBIO PARADIGMATICO**

Mucho se habla sobre el *cambio*, pero ¿por qué causa tantos problemas su aceptación?

### **1.4.1. ¿QUÉ ES UN PARADIGMA?**

El cambio está estrechamente relacionado con la palabra paradigma, según los

diccionarios Webster's y Liddell and Scott's la define a partir de la derivación del griego *Paradeigma* que quiere decir *modelo, patrón*<sup>11</sup>.

Para Thomas S. Kuhn en su libro *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, "un paradigma científico es un ejemplo aceptado de la práctica científica que proporciona modelos a partir de los cuales se manifiestan las tradiciones coherentes y particulares de la investigación científica". Kuhn descubrió que los paradigmas actúan como filtros que seleccionan los datos que llegan a la mente del científico, si éstos concuerdan con el paradigma del científico, son reconocidos fácilmente y con gran claridad, si no, entonces lo más seguro es que sean desechados u omitidos; también descubrió un efecto negativo con algunos datos que no cubrían las expectativas creadas por los paradigmas de los científicos y ciertamente, cuando más imprevistos los datos, mayor era la dificultad de ellos en percibirlos, en algunos casos simplemente ignoraban los datos inesperados, otras veces distorsionaban esos datos hasta que se acomodaban a sus paradigmas en vez de reconocer que constituirían excepciones a la regla.

Para Adam Smith en su libro *Los Poderes de la Mente*, los define como "un conjunto compartido de suposiciones, es la manera como percibimos al mundo para

---

<sup>11</sup> LIDDELL and Scott's Greek English Lexicon Oxford University Press. 1990 pc. 521



explicarlo y predecir su comportamiento", concluye que cuando estamos en un paradigma es difícil imaginar cualquier otro paradigma.<sup>12</sup>

Willis Hamon, en su libro *Gula Completa para el Futuro*, establece que un paradigma "es la forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar con base en una visión particular de la realidad"<sup>13</sup>.

En la opinión de Marilyn Ferguson, editora del *New Sense Bulletin*, un paradigma es "un armazón del pensamiento, un esquema para comprender y explicar ciertos aspectos de la realidad".<sup>14</sup>

Para Joel A. Barker son un conjunto de reglas y disposiciones que hacen dos cosas:

- ◆ Establecen y definen límites; e
- ◆ Indican cómo comportarse dentro de esos mismos límites.

---

<sup>12</sup> BARKER Arthur Joel, Paradigmas "El Negocio de Descubrir el Futuro, Ed. Mc. Graw Hill, Colombia marzo de 1995 pc. 34. Original de Smith Adam, Power of the Mind Brillantine Books, New York 1920

<sup>13</sup> Idem cita 11 pc. 35 . Original de Harmon Willis, An Incomplete Guide of the Future, W. W. Norton N. Y. 1970

<sup>14</sup> Idem cita 11 pc. 35 . Original de Ferguson Marilyn, The Aquarian Conspiracy, J. P. Tarcher Los Angeles 1980

#### 1.4.2. NOVEDAD

Para esta investigación un paradigma representa las suposiciones adquiridas por inducción social, económica y cultural que establecen la percepción del mundo, planteando nuestras oportunidades de comportamiento ante tal percepción.

Según Joel A. Barker, una forma práctica de entender los paradigmas, es asociarlos con los deportes, ya que ellos tienen límites bien definidos en sus reglas y lo interesante radica en ganar al contrincante dentro de esos límites, de hecho cualquier profesión o actividad se encuentra dentro de un campo de actuación lo que los lleva al escenario de los paradigmas.

Fuera de ese campo surge la incompetencia que no es otra cosa que lo comentado en aquellos filtros de selección de información. Aún los artistas tienen paradigmas al situarse en el contexto del balance, la textura, la forma y el contenido de su obra.

Un ejemplo por demás ilustrativo a lo planteado por los diferentes autores respecto de un paradigma es el caso de la explosión radioactiva sucedida a últimas fechas en Chernobyl. En un folleto titulado Chernobyl Notebook escrito en junio de 1989 por E. Medvedev (científico soviético asignado a la limpieza posterior al accidente), se narra lo sucedido ese día sobre el comportamiento observado por los ingenieros de dicha planta nuclear después de la explosión.

Debido a que el diseño y funcionamiento del reactor estaba a cargo de los científicos, ellos aseguraban (según su paradigma), que el reactor permanecía intacto, afirmaban que no debía haber explotado; sin embargo, todo el piso se encontraba cubierto de grafito en polvo (altamente radioactivo).

Dyatlov, uno de los científicos diseñadores, caminaba alrededor de donde alguna vez estuvo el reactor y aún observando el desintegrado núcleo, él insistía en que el reactor no había explotado. Estos expertos y bien entrenados ingenieros, afirmaban que no existía evidencia de una explosión.

Con esta base durante la conferencia de prensa, Akomov jefe del equipo, informó a los periodistas que el núcleo del reactor no había sufrido ningún daño.

La ceguera del paradigma de estos científicos fue tal, que ni siquiera tomaron en cuenta que durante la disputa que enfrentaron en evaluar si había o no explotado, estuvieron expuestos por un largo periodo al grafito radioactivo, poco tiempo después del accidente ellos murieron.

Este ejemplo demuestra cómo los límites del paradigma determinan el comportamiento de las personas (aún científicos), ante la realidad pese a que ésta sea completamente diferente. Juan Antonio Vallejo Nágera en su libro *Perfiles Humanos*,

confirma la existencia de paradigmas al escribir "La peor ignorancia no es la del que no sabe, sino la de los que son incapaces de percatarse que están equivocados".<sup>13</sup>

#### 1.4.3. DEL LEVO AL DEXTRO

Tal parece que hablar de paradigmas como hemos visto a lo largo del capítulo, resulta más importante de lo que parece, veamos lo comentado por Charles Handy quien opina: "cada vez se está más de acuerdo en que el talento tenga que ver con el lado del cerebro que primero se desarrolló".<sup>14</sup> En el encéfalo tenemos dos hemisferios. El hemisferio izquierdo (levo), funciona de una manera secuencial, en un modo lineal instruccional, a diferencia del derecho (dextro) que actúa por imágenes o relaciones, la lógica se ubica en el izquierdo, la inspiración y la creatividad en el derecho.

De hecho, las profesiones que tienden a hacer uso de reglas, políticas y protocolos (como la contaduría) tienden a hacer uso del lado izquierdo, el problema no es ese sino que el exceso en cuadraturas y reglas tienden a atrofiar el lado derecho del cerebro.

---

<sup>13</sup> VALLEJO Nágera J. Antonio, Perfiles Humanos, Ed. Planeta México D. F. mayo 1989 p.c. 60

<sup>14</sup> HANDY Charles, Los Dioses de la Administración, Ed. Limusa México D. F. 1981 p.c. 56, título original "Planning on the Leftside, Managing on the Right " Minstzberg H. Harvard Bussines Review julio-agosto 1976

Seguramente la aceptación de un nuevo paradigma se inhibe cuando el individuo ha frecuentado en demasía la actividad levo-cerebral.

La estimulación de la actividad dextro-cerebral propicia la creatividad y por lo tanto la aceptación y tolerancia hacia nuevas ideas, las cuales que en la mayoría de las ocasiones representan —nuevos paradigmas—.

#### **1.4.4. BASE CIENTÍFICA DE LOS PARADIGMAS**

Como nos hemos percatado, los paradigmas son herramientas formales, legales y universales de las ciencias exactas, las cuales los utilizan con mayor entendimiento. No quiere decir que las ciencias sociales no lo hagan pero éstas los utilizan a partir de la comprensión científica y su aplicación es de una manera más empírica, es decir, cuando un investigador científico logra sus resultados confrontando y superando sus propios paradigmas, los resultados pueden servir de punto de partida a otro investigador. Como sabemos el método científico basa su característica de universalidad en la repetición de los problemas con similares resultados, de ahí que al extrapolar los paradigmas al campo de las ciencias sociales —campo en que se ubica esta investigación— los problemas no necesariamente arrojarán resultados similares, sin embargo es un buen punto de partida y de análisis para las ciencias sociales.

#### **1.4.5. UN NUEVO PARADIGMA**

Una pretensión de esta investigación es proporcionar los elementos de criterio necesarios para entender el concepto de la necesidad del cambio asociando técnicas de información como la Auditoría Financiera en coordinación con la Reingeniería, como puede notarse este planteamiento establece un nuevo paradigma en la utilización de esta interrelación.

### **1.5. LOS PARADIGMAS EN LOS NEGOCIOS**

Al escuchar palabras como: metodología, modelo, patrones, hábitos, tradiciones, costumbres e ideología, estamos hablando de paradigmas, en todas partes están presentes y todas las personas cuentan con una lista en particular.

#### **1.5.1. BOSQUES DE PARADIGMAS**

En la misma dimensión se encuentran los negocios, sólo que en ellos abunda una variedad tal que se les ha definido como *Bosques de Paradigmas*, que es una colección de paradigmas tanto de los individuos como del conglomerado en la representación de un negocio.

La interrelación de todos estos paradigmas, es condición crucial para el éxito y la longevidad de toda cultura u organización.

Esa condición esta incluida en la palabra *bosque*, una estructura altamente interdependiente. Como se sabe por el paradigma ambiental, cuando algo se altera en el bosque, todo el bosque se altera. Igualmente sucede en los negocios.

En el capítulo de auditoría se comentará ampliamente el concepto del control interno (enfoque integral de diagnóstico) y en el capítulo de Reingeniería se verá cómo esta técnica trabaja con los sistemas de relación (control interno), que interactúan entre sí, reforzando la comprensión de los bosques de paradigmas existentes en los procesos ante la necesidad de cambio.

El entendimiento de los paradigmas ha tenido una importancia radical en los últimos años en la forma de hacer y organizar los negocios.

De hecho es en este entendimiento en donde se ha establecido la diferencia competitiva de los negocios que han tenido éxito.

### **1.5.2. TENDENCIAS EN LOS NEGOCIOS**

John Nabbitt en su libro publicado en 1982 llamado *Megatendencias*<sup>17</sup>, plantea la existencia de diez tendencias importantes que generarán cambios profundos en la sociedad y por tanto en los negocios para los quince o treinta años siguientes.

---

<sup>17</sup> NASBITT John, Aburdene Patricia, *Megatendencias 2000* de. Norma, traducción Jorge Cárdenas Nanetti, Colombia 1990

Estos cambios de los que ya hemos hablado anteriormente provocan realmente cambios paradigmáticos en la forma de entender el mundo, alteran las formas de pensar y una vez aceptados cambian el mundo para siempre.

La característica principal de los cambios paradigmáticos es que modifican las reglas y cuando esto sucede todo cambia, es decir, todo vuelve a cero.

La Reingeniería utiliza la técnica de la hoja blanca, es decir, plantea que para lograr cambios fundamentales y estructurales es necesario replantear la misión del negocio, como si éste iniciara, no permitiendo tomar ideas y reglas de lo establecido, ya que de hacerlo así, sólo se estarán logrando mejoras parciales, en el fondo esto es un cambio paradigmático radical en la forma de organizar los negocios.

#### **1.6. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO ANTE LA PRESENCIA DE UN CAMBIO PARADIGMATICO**

La existencia de paradigmas culturales, sociales o económicos generalmente se traducen en oportunidades de ventaja competitiva.

Como se trató en el tema del cambio, la humanidad evoluciona a través de las épocas, que no son otra cosa que cambios en los paradigmas.

Si la humanidad forzosamente ha cambiado sus paradigmas en la forma de organizarse, resulta obvio suponer que la anticipación e innovación son fórmulas que ofrecen cierto grado de certidumbre en la forma de realizar los negocios.



Para dejar clara la idea revisaremos algunos cambios que prácticamente han revolucionado el entorno de los negocios.

### 1.6.1. LA PRESENCIA DE UN PARADIGMA

Joel A. Barker plantea el ejemplo de los relojes suizos; hacia 1968 Suiza dominaba la fabricación mundial de relojes y participaban con más del 65% de las ventas del mercado mundial y gozaban entre el 80% y 90% de las utilidades brutas de operación.

Sin embargo, los suizos trabajaban con el paradigma de los engranes, ejes y resortes.

— Trabajaban con sistema mecánico —

Hacia 1967 el Instituto de Investigación de Neuchatel, Suiza presentó el proyecto del sistema electrónico y la idea fue rechazada. Fue tal el rechazo y el convencimiento de que el reloj mecánico era superior al electrónico que sin temor, el inútil invento fue mostrado en el Congreso Mundial de Relojería de 1967.

Fue entonces cuando Seiko de Japón observó aquel inútil invento y tomó la idea, para 1980, Suiza descendió del 65% al 10% de participación en el mercado y sus utilidades cayeron por debajo del 20%; 50,000 de los 62,000 fabricantes de relojes suizos perdieron sus negocios.

A diferencia Japón, que teniendo menos del 1% del mercado de los relojes se colocó en el 33% de participación y de utilidades.

El ejemplo, aunque cruel e irónico nos lleva a suponer que los suizos no quisieron aceptar el cambio paradigmático del reloj mecánico por el electrónico y adicionalmente no anticiparon los efectos benéficos que traería un reloj de este tipo (costo de materiales, vida del producto, comodidad, precisión, etc.) y entonces llegó otro, en este caso Japón quien si confió en el cambio, enfrentó el paradigma y lo llevó al éxito.

#### **1.6.2. EL DESCUBRIMIENTO DE AMÉRICA**

Pareciera extraño hablar acerca del descubrimiento del continente americano bajo términos de paradigmas en los negocios, pero tiene más relación de la que suponemos. Veamos, cuando Cristóbal Colón inició sus expediciones, fue en un principio para descubrir una ruta más corta con destino al continente asiático.

Aquí vemos el primer paradigma, los cartógrafos de fines del siglo XV representaban la costa sur de Cuba, como una parte de Asia. De hecho, Cristóbal Colón, dentro de su paradigma realizó nuevos viajes con el fin de confirmar la continuidad de su descubrimiento hacia la porción asiática. Colón estaba convencido de que Cuba era tan grande que correspondía a la parte sur de la provincia China de Mangi.

Con esta concepción, la posición medioeval predominante en la Cristiandad, aseguraba que el hombre había sido puesto por Dios en un *solo* mundo (el Orbis Terrarum constituía un megacontinente dividido en territorios como Europa, Africa y Asia).<sup>18</sup> Este paradigma de un *solo* mundo afirmaba y daba por entendido que todo el mundo era una porción gigantesca de tierra.

No fue hasta 1502 cuando Américo Vespucio, zarpó en otra expedición hacia lo que actualmente es Brasil, llegó a alcanzar los 50 grados latitud sur y al no encontrar un pasaje hacia el occidente, ésto lo hizo reflexionar en que la costa observada, correspondía de hecho a un nuevo continente que se extendía indefinidamente hacia el sur.

Este nuevo paradigma —pagano de inicio— fue rechazado por la civilización cristiana, tal noción atentaba en contra de la certificación del Vaticano de los derechos de Castilla sobre las tierras descubiertas lacrada en 1493.<sup>19</sup>

No obstante, las expediciones de Vespucio revolucionaron radicalmente el paradigma aceptando una pluralidad de mundo<sup>20</sup>, situación que dió la posibilidad de mercadear con el nuevo continente.

---

<sup>18</sup> ARANDA Anzaldo Armando. Ciencia y Desarrollo ¿Existen los Descubrimientos Científicos? Ciencia y Desarrollo Vol XVI no.93 México D. F. jul/ago. p.c. 85. Original de O'Gorman., La Invención de América. FCE 20o. edición. México D. F. 1977

<sup>19</sup> Idem cita 16 pc.85. Original de Norrison S. E. The European Discovery of America. Oxford University press. New York EEUU 1971

<sup>20</sup> Idem cita 16. O'gorman E. La Invención de América FCE 20 edición México D. F. 1977

Hacia 1503 ya era aceptado este nuevo paradigma y para 1507 Martín Waldseemüller un monje franciscano europeo,<sup>21</sup> publicó la *Cosmographia Introductio*, en donde las nuevas masas de tierra eran presentadas en forma separada, Waldseemüller nombró al nuevo continente América en reconocimiento a Vesputio.

Realmente este monje europeo nunca imaginó que el poner el nombre de América al nuevo continente constituiría el nombre con el que actualmente se le conoce, seguramente este nombre se difundió por las nuevas oportunidades que el descubridor (Américo Vesputio) puso a disposición de la Europa de esa época. Américo Vesputio representó el cambio paradigmático más notable de su tiempo.

Casos como estos existen muchísimos, casos en los que el entendimiento y aceptación del cambio y más profundo aún, el cambio paradigmático hubiese marcado la pauta entre el éxito y el fracaso, ignorar el poder que tienen los paradigmas para influenciar nuestros juicios de negocio es ponernos en riesgo significativo al explorar el futuro.

### 1.7. IDENTIFICANDO UN CAMBIO DE PARADIGMA

Ya se ha comentado qué es un *Paradigma* , pero ¿cómo puede apreciarse? .

---

<sup>21</sup> PALANCE Jack comentario televisivo, programa "Believe it or Not", canal 4 XHTV

La respuesta no es tan compleja, realmente día con día los negocios están ante oportunidades de cambio en las que se encuentran los paradigmas.

### 1.7.1. CURVA DEL PARADIGMA

Joel A. Barker, ha definido un ciclo que permite observar la vida de un paradigma él lo ha nombrado "Curva del paradigma". Esta curva relaciona en el eje de las X al tiempo y en el eje de las Y a los problemas resueltos con un paradigma, la curva o vida del paradigma tiene 3 fases como se observa en la figura 1.2.

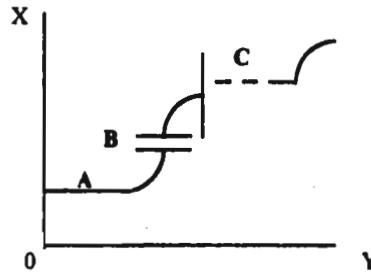


Fig. 1.2 Curva del Paradigma

Al inicio, la resolución de problemas empieza ligeramente arriba del cero, esto quiere decir que aunque en una mínima proporción un paradigma es ya una solución; para hacer más comprensible la curva, se utilizará el problema típico de una empresa.

Pensemos que en el área financiera existe una marcada tendencia a la imposibilidad de la recuperación de la cartera de clientes, en este caso el paradigma

inicial desde el punto de vista contable, es castigar la cartera a través de un incremento en la reserva de incobrables, suena a una primer solución ¿o no?, limitada y poco visionaria pero solución al fin, en este momento estamos ubicados en la fase A de la curva. Otra solución que sale al paso es revisar la integración de la cartera a fin de examinar si existen posibilidades de depuración que eliminen aquellos saldos que no son en realidad irrecuperables, sino que ya fueron cobrados y el pago se encuentra extraviado en alguna otra cuenta.

#### **1.7.2. NUEVAS SOLUCIONES ANTE UN PARADIGMA**

Ahora el paradigma sigue avanzando, se dice que va ampliando sus límites, fomenta la investigación, aún cuando sigue en la fase A.

Una tercer solución nos dice que posiblemente de todos esos saldos, una gran parte corresponda a clientes que en algún tiempo fueron los que nunca se atrasaban con sus pagos, los límites del paradigma siguen ampliándose y definiéndose, no obstante que asocian otro tipo de problemas latentes y no manifiestos aún. A partir de este punto estamos determinando y solucionando más problemas que al inicio, el entendimiento del paradigma de las cuentas incobrables se ha convertido en una ramificación de posibles soluciones, o sea se ha convertido en un punto de partida a otros problemas por resolver, se inicia ya el proceso de cambio y mejoramiento.

En esta posición, el paradigma de inicio es controlable, es donde su movimiento en la curva entra en la fase B y soluciona problemas con mayor eficiencia y eficacia, se puede ya inferir que existen interrelaciones del negocio que provocan parte del problema, que tal si ahora, con un nuevo giro, investigamos sobre el seguimiento que se le da a los estados de cuenta de los clientes, o que tal una falla en el sistema de facturación que esté generando cargos erróneos a la cuenta del cliente.

En fin alternativas de solución variadas en cantidad y en calidad, seguramente si ahora pensamos en la solución inicial de castigar la cartera, posiblemente ya no pensemos que es la única.

#### **Hemos traspasado nuestro paradigma inicial**

Cuando un nuevo paradigma es poderoso, trae consigo una mayor cantidad de problemas que él mismo, o con su referencia como punto de partida, se podrán resolver. Es decir conforme más complejas sean las alternativas posiblemente se esté dando inicio a un nuevo paradigma (ver fase C) en este punto el ciclo de un paradigma vuelve a iniciar para uno o varios paradigmas que fueron activados por el paradigma inicial.

Esta fase se traduce en la identificación de oportunidades de mejora que deben ser aprovechadas por el negocio.

### 1.7.3. RUPTURA EN LA CURVA

Tanto en la fase B como antes de la ruptura de fase C habrán surgido cantidad de paradigmas que dinámica y automáticamente serán procesos de cambio cuando llegue el momento de trabajar con cada uno de ellos, ya sea retomando los que nos sean útiles al problema inicial o cuando sin ser prioritarios en ese momento, posteriormente y cuando se reúnan los elementos de juicio suficientes, seamos capaces de enfrentarlos.

Quando existen dos a más paradigmas que aparentemente lograrán el mismo resultado, deben confrontarse ambos hasta que cada uno agote sus posibilidades de solución, el que prevalezca hasta el final será el más efectivo.

Al entender el ciclo de vida de un paradigma se ha despertado el espíritu crítico e innovador, se observa con mayor claridad y objetividad el entorno, y posiblemente ya se estará dispuesto a dejar atrás patrones, modelos, figuras o prácticas establecidas que en realidad no estaban resolviendo problemas potenciales del negocio sino que sólo los estaban encubriendo.

Al mencionar la frase *dejar atrás*, se está traspasando la línea de seguridad del paradigma actualmente establecido y aquellos que dependen completamente del antiguo paradigma rechazarán radical y rotundamente la nueva propuesta.



#### 1.7.4. AGENTES DE CAMBIO

Generalmente quienes traspasan la línea de seguridad son modificadores de paradigmas también llamados agentes de cambio o intrusos, dichos modificadores son rechazados irónicamente por otra serie de paradigmas de orden estructural interno del negocio.

En las estructuras de negocio estos paradigmas que rechazan la invasión de un intruso atienden a razones tales como:

- ◆ El agente de cambio tiene poca experiencia en el área.
- ◆ El agente de cambio está fuera de su ámbito, no tiene dominio.
- ◆ El agente de cambio seguramente es un disidente a la estructura establecida.
- ◆ Simplemente el agente de cambio es un neófito en la materia.

Este rechazo obedece generalmente a un impulso lógico y natural de las estructuras de los negocios, ya que un nuevo paradigma pone en riesgo no sólo al dominio del paradigma actuante sino a todo el ente en general. Sin embargo desde la perspectiva del negocio se debe ser muy sensitivo para identificar oportunidades de cambio ante un nuevo paradigma.

Se deben controlar los inhibidores de esta sensibilidad ya que éstos generalmente surgen por temor ante las nuevas reglas, simplemente no las aceptan,

de hecho suena más prudente y efectivo sólo mejorar al negocio en aquellos aspectos que ya son conocidos.

Ante tal aseveración lo más seguro es que sólo adaptemos nuestras capacidades a situaciones en las que ya no queda otra opción, o sea cuando el cambio ya esté dado, cuando el cambio en el entorno nos haya alcanzado.

Partiendo de la definición de *cambio* en esta investigación, no es suficiente entenderlo y experimentarlo más aún, la ventaja radica en anticiparlo.

La importancia de un cambio paradigmático consiste fundamentalmente en permitir la apertura a nuevas ideas, al escuchar sugerencias que emanan del negocio mismo (generalmente estas ideas y sugerencias son propuestas por los agentes de cambio), implementando una actitud innovadora enfocada a la mejora y con el fin de prever el cambio mediante la anticipación, identificando oportunidades efectivas del negocio radicadas en problemas potenciales.

Algunas frases como:

*Cuanto más analizo estas reglas me parecen más interesantes.*

*En realidad este nuevo enfoque está solucionando problemas que antes no se hubieran resuelto.*

*Tal vez ahora no logre sus mejores resultados pero a futuro sería la mejor estrategia.*

Dichas frases estarán indicando la señal de que el antiguo paradigma se está diluyendo y dando paso a uno nuevo.

Una observación importante es que un cambio paradigmático establecerá soluciones en la medida que se enfrente a diferentes problemas actuales y futuros, no obstante que nunca será lo suficientemente válido para asegurar un éxito total. No hay que olvidar que siempre hay más de una respuesta correcta. En su libro *Ascent of Man*, Jacob Bronowski escribe sobre la posibilidad de identificar la respuesta correcta: "No existe el conocimiento absoluto, y aquellos que lo afirman -científicos o dogmatistas- abren las puertas a la tragedia. Toda información es imperfecta. Debemos tratarla con humildad".<sup>22</sup>

Es decir, aún cuando no posea la característica de invulnerabilidad será indispensable plantearlo simulando los problemas que puede enfrentar, que indudablemente le imprimirán un toque mayor de certeza.

En términos generales, cualquier negocio que acepte formas diferentes de hacer las cosas, tendrá una parte avanzada en el camino del éxito.

Retomando la curva del paradigma, es en la pendiente elevada de la fase B en la que sin duda se resolverían problemas potenciales del negocio con mayor eficacia,

---

<sup>22</sup> BARKER Arthur Joel, Paradigmas "El Negocio de Descubrir el Futuro, Ed. Mc Graw Hill, Colombia marzo 1995 pc. 169. Original de Brochowski Jacob, Ascent of Man, Little Brown, Boston 1973, p.c. 353

es ahí donde se destacan los negocios líderes en su ramo y donde se diferencian los pioneros de los conquistados por la única razón de que los primeros están visualizando el cambio y anticipándose a él en su entorno, y en el que seguramente habita en el paradigma clásico.

#### **1.7.5. APROVECHAMIENTO DEL NUEVO PARADIGMA**

Ejemplos por demás representativos de esta fase del aprovechamiento del cambio paradigmático en los negocios son:

- ◆ Los computadores personales (Desktop) que IBM defendió cuando no contaba con datos suficientes para modificar el paradigma anterior que indicaba que un computador debía ser del tamaño de una habitación.
- ◆ Cuando se introdujeron los circuitos integrados.
- ◆ Cuando hizo su aparición la fotocopidora.
- ◆ Cuando Ishikawa modificó el concepto del parámetro de calidad al 1% de cada parte del proceso cuando Ford en Estados Unidos lo establecía como cambios radicales al 100%.
- ◆ Cuando Sony introdujo el Walkman (reproductor de cassette) y posteriormente volvió a cambiar el paradigma apoyándose en innovaciones

al reproductor tales como: irreversibilidad, audifonos especiales, dolby, pilas resistentes al agua y recargables.

- ◆ La fibra óptica.
- ◆ La telefonía celular.
- ◆ El fax.
- ◆ El yogurth helado.
- ◆ La biotecnología.
- ◆ Los super conductores.
- ◆ Los biosensores.
- ◆ La operación quirúrgica con rayo laser.
- ◆ El horno de microondas.

## **1.8. EL CAMBIO Y LA REINGENIERIA**

### **1.8.1. ¿POR QUÉ SE HACEN LAS COSAS?**

Ya se ha hablado de la necesidad de entender y modificar los paradigmas que interfieren en el proceso de cambio.

Entendido así, la Reingeniería es un modelo de negocios en el que el punto central es la reinvención de estructuras y procesos obsoletos, para imprimir experiencia en el servicio al cliente.

Dicho en otras palabras la Reingeniería se plantea a partir del por qué se hacen las cosas, abre un nuevo esquema mental que deduce la posibilidad de que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas.

Es imperante abandonar las viejas ideas de cómo se debía organizar y dirigir un negocio, simplemente esas ideas ya no sirven.

### **1.8.2. EL ENTORNO CAMBIANTE**

Las nuevas formas de hacer negocios ya no perduran por décadas, las organizaciones que en algún tiempo fueron exitosas ya no lo son más, debido a que fueron diseñadas para funcionar en el entorno de su momento, ahora tienen que compartir su mercado con negociaciones exponencialmente diminutas, a su comparación logran posiciones exitosas en lapsos más cortos; en resumen, ya no son capaces de replantear el paradigma para el que fueron creadas.

**“La Reingeniería significa volver a empezar arrancando de cero”<sup>23</sup>**

---

<sup>23</sup> HAMMER Michael, Champy James, Reingeniería, Ed. Norma SA, Bogotá Colombia, 1ra. reimpresión nov. 1994 pc. 12,13

En la Reingeniería se rompe el paradigma utilizado por casi 200 años basado en segmentación organizacional, divisional, especialista.<sup>24</sup>

Su nuevo paradigma basa su importancia en la presión que ejerce el mercado actual, el cliente y los competidores, no se plantea a partir de un orden interno de negocio (límite del paradigma de la administración clásica). En este sentido, el vértice del nuevo paradigma es el estímulo a la innovación, creatividad y la propensión natural al cambio.

#### **1.3.2.1. LA ESENCIA DE LA REINGENIERÍA**

La esencia de la Reingeniería se fundamenta en la idea del pensamiento discontinuo, que es la apertura dinámica y flexible a las nuevas ideas, aún cuando éstas no respeten la trayectoria de las ideas establecidas y que por naturaleza tiende al cambio.

El pensamiento discontinuo coincide exitosamente con el cambio en el entorno, las expectativas del cliente y las tendencias de los competidores. Generalmente los negocios de los últimos años han tenido éxito porque han logrado realizar cambios paradigmáticos que funcionan con ideas discontinuas arriesgando el todo por el nada.

---

<sup>24</sup> Idem 21

### **1.8.3. LOS EFECTOS DEL CAMBIO**

#### **1.8.3.1. DE AQUÍ EN ADELANTE**

En la actualidad no existe un patrón que asegure el éxito de un negocio, en la mayoría de los casos éstos han reenfocado la forma de realizar sus procesos. Ahora los negocios no controlan y ni siquiera deciden que deben vender.

Por ejemplo en la industria de los automóviles existen tales variedades casi al mismo precio con características similares, que el cliente toma su última decisión de compra en función de la facilidad y comodidad que a él más le convenga.

Se han traspasado las fronteras de la calidad, ya se puede afirmar que todo está realizado bajo estrictas medidas de control de calidad —ésto representa un paradigma intrínseco—.

En el mercado de línea blanca resulta casi imposible identificar las diferencias entre un refrigerador y otro. En el mercado de los microcomputadores son ya tantos los modelos y las marcas con características técnicas tan parecidas que el cliente selecciona su compra con muchos más elementos de juicio que en ninguna otra época, existen revistas por demás especializadas que comparan casi a toda la competencia. En pocas palabras el cliente es ya un experto.

El cambio es voraz, no permite errores, pensemos en los antiguos servicios de mensajería que lograban su misión en 1 ó 2 semanas, su estructura estaba diseñada



para responder en ese tiempo. Ahora con Federal Express (Fed Ex), United Parcel Service (UPS) se entrega el paquete el día lunes a las 6 de la tarde y estará entregado el martes a las 8 de la mañana; lo anterior hace suponer que los procesos y estructuras de 1 ó 2 semanas fueron sometidas a remoción para adaptarlos y ser capaces de responder en menos de 12 horas.

Los bancos ya no logran darse abasto con la cantidad de operaciones, prefieren implementar sistemas maestros de interfase electrónica que lleguen al lugar del cliente en donde se requiere pagar la nómina, generar pagos, transacciones, etc; en pocas palabras el banco está en el cliente, el cliente ni siquiera tiene que moverse.

American Express división agencia de viajes ha tomado la iniciativa de llevar módulos de confirmación y venta de boletaje a las empresas que necesitan respuesta inmediata para viajes de ejecutivos y en general para toda la compañía, en ese mismo lugar y en ese preciso instante se pueden crear y confirmar itinerarios de acuerdo a las necesidades del cliente y en su propia empresa; imaginemos qué hubiera pensado la Dirección de American Express hace 5 ó 10 años sobre este rediseño en la forma de llevar sus negocios, posiblemente la estrategia actual sea adelgazar (Shortsizeing) la estructura de servicio al cliente y utilizar sólo aquellos promotores que a control remoto vinculen American Express con el cliente.

Otro pionero de la anticipación al cambio es Bill William Gates (accionista mayoritario de Microsoft) quien con sus propios recursos intelectuales, él solo logró

llevar a su compañía a la número uno en desarrollo de software, y qué decir de sus estrategias de venta que basó en promocionar sus productos aún cuando éstos se encontraban todavía en fase-beta- de desarrollo, él reconoció qué es lo que quería de su negocio, asumió el cambio, se anticipó a la competencia y lo demás todos los conocemos.

Arby's es pionero en el uso de sistemas explotados por usuarios que controlan los deseos del cliente desde que se para frente a la pantalla y él sólo decide el tipo de roast-beef, clase de refresco y tamaño de papas fritas que consumirá, con la gran ventaja de que anticipadamente y durante su consulta puede conocer el costo de cada producto y ajustar su presupuesto.

Como puede observarse el cambio tecnológico influye sobremanera en la forma de diseñar actualmente los negocios.

### **1.8.3.2. REALIDAD VIRTUAL Y CRIOGENIZACIÓN**

Lo más seguro es que no en muchos años los negocios establezcan en su diseño la aplicación de la realidad virtual con la que sin lugar a duda a través de hologramación se produzca la comunicación del negocio-cliente y así una junta de negocios con los competidores, aún cuando un negocio esté en México y el otro en Australia, podrá parecer como si a los dos ejecutivos (cibernautes) sólo los dividiera la mesa de trabajo.

Así una operación clásica que hoy se da en un negocio, será cosa del pasado seguramente bastará con accesar algún ambiente de trabajo, abrir tal o cual librería de archivos y no sólo veremos registros contables del proveedor, tendremos contacto con el proveedor mismo y posiblemente hasta contacto físico, tal y como lo promete esta inteligente cibercultura.

De igual forma que en la informática, la medicina ofrece también avances de magnitud tal que representan cambios fundamentales en la cultura de los negocios. Como ejemplo tenemos una fundación estadounidense ubicada en Rivers California llamada Alcor Life, pionera y única en el mundo que presta servicios de conservación del organismo (una vez que falleció o antes a petición del candidato) a través de la congelación; para ello los expertos extraen la sangre y líquidos internos del cuerpo del individuo para sustituirlos con un líquido crioprotector basado en nitrógeno líquido, el proceso se denomina Criogenización.<sup>25</sup> En la actualidad existen 27 personas en suspensión y 400 más en lista de espera. Este negocio fundamenta su éxito en la esperanza de suspender los cuerpos hasta que la ciencia médica logre avances tales, que puedan aliviar los males que los llevaron a la muerte.

**A todos estos cambios los negocios se tendrán que anticipar.**

---

<sup>25</sup> Editorial, Primer Premio a la Eternidad, revista Muy Interesante, año XI no. 9 pc. 34, 1995

Ante tal velocidad a la que avanza, amenaza, cambia el entorno y la tecnología, los negocios no tendrán otra opción que reaccionar a fracciones de milisegundos.

*No creer y aceptar esta avalancha de cambio posiblemente se origine por no querer desprender el paradigma actual.*

Si no, echemos un vistazo años atrás y relacionemos algunos artículos que son identificados casi hasta por período o época en la que aparecieron y hasta decimos:

- ◆ El clásico Rock and Roll.
- ◆ Los clásicos zapatos de dos colores.
- ◆ El refrigerador de formas redondas.
- ◆ Las cintas magnetofónicas de pistas (tracks).

### 1.8.3.3. EL CLIENTE

En fin, ahora ya nada logra ganarse el adjetivo de "clásico" todo es sucedáneo, inmediato —ahí están las oportunidades de negocio— y de anticipación al rediseño de estructuras y procesos.

La vida de los productos ahora las determina el cliente, él ha asumido el mando, no es lo más importante, lo es todo, especifica, dirige, orienta, es la parte más

alta del organigrama. Las estructuras y procesos deben entender ésto y adaptarse en una forma funcional dirigida al cliente, de otro modo deben ser desechados.

Otro factor no menos importante es que la competencia se intensifica y se hace furtiva, una vez que nosotros damos un paso ellos con el ejemplo del nuestro, ya indican dar otro u otros más, de ahí se deriva la rotación inmediata en la vida de los negocios.

El problema principal de los negocios bajo Reingeniería, es que las estructuras clásicas de los negocios en el mejor de los casos se han dedicado a fragmentar la operación en áreas funcionales, áreas que han perdido la visión de los procesos globales del negocio, de esta forma cada área trabaja para sí misma y sus propios resultados sin importar el resultado global del proceso.

La Auditoría Financiera se especializa en determinar este tipo de desviaciones aisladas a través de cifras (efecto de causas) y bajo enfoque de Reingeniería estas se proyectan en sinergia integral, valorando sus efectos y rediseñando el origen, o bien reinventando.

Adjetivos tales como inflexibilidad, insensibilidad, falta de visión, poco interés en el cliente interno y externo, burocracia, negación a la creatividad y mecanicismos, son los patrones paradigmáticos instituidos en los negocios de hoy en día, por lo que en los siguientes capítulos se diseminarán las causas y posibles soluciones de estos

**adjetivos negativos repelentes al cambio, bajo el análisis de la metodología de la Auditoría Financiera y la Reingeniería.**

# CAPITULO 2

*Continuamente nos enfrentamos con grandes oportunidades  
disfrazadas de problemas sin solución*

*General George Patton*

## **2.1. OBJETIVO**

En este capítulo se aborda el tema de la auditoría sus antecedentes, difusión y clases de auditoría, así como su metodología, relevancia actual y los resultados obtenidos. Esta técnica proporciona las bases de diagnóstico de la investigación, su resultado es el punto de partida para la Reingeniería. Al profundizar en la técnica lo que se pretende es conocer el concepto, y una metodología particular de la Auditoría Financiera con la cual, la Reingeniería planteará su propuesta.

## **2.2. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA FINANCIERA**

La práctica de la Auditoría Financiera se realiza desde hace tiempo, por ello es importante conocer sus antecedentes, difusión en el mundo y así comprender su relevancia actual.

Los primeros indicios de la auditoría surgen en el Imperio Romano por la necesidad de que alguien avalara los resultados contables, y para lo cual se emitía



una opinión profesional sobre la revisión —en la actualidad se conoce como dictamen—<sup>26</sup>.

Formalmente en 1844 en Inglaterra, surge la Auditoría Financiera y con ella el dictamen, al establecerse que un contador que trabajara en forma independiente, examinara y certificara los registros contables de las empresas constituídas bajo el régimen de responsabilidad limitada existente en esa época.<sup>27</sup>

Fue en 1882 cuando se amplió este requerimiento a todo tipo de empresas y para 1900 se convirtió en un requisito legal. La práctica de la auditoría financiera se difundió por el mundo, hacia 1927 en Rusia socialista se establece, que las sociedades comunales debían ser auditadas bajo ciertas normas y técnicas fundamentales.<sup>28</sup>

La Bolsa en Nueva York en 1923 marcó como requisito para cotizar un valor, que la empresa respectiva presentara un balance certificado por un Licenciado en Contaduría (LC) y a partir de la crisis de 1929, la Comisión Federal de Bolsa e Inversiones estableció la necesidad de la certificación del LC.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> GARCIA Teresa, Los Estados Financieros Dictaminados, El Financiero, 30 de marzo de 1995, México D. F. p.c. f-1

<sup>27</sup> Idem cita 24.

<sup>28</sup> Idem cita 24.

<sup>29</sup> Idem cita 24.

En 1917 en Estados Unidos el Instituto Americano de Contadores, publicó un memorándum relativo a las auditorías de Estados Financieros, ya que surgió la necesidad de establecer normas o guías para el trabajo del auditor, así en 1929 se declara que el auditor sólo es responsable sobre la parte revisada o bien sobre todo el trabajo desarrollado.<sup>30</sup>

En México la Auditoría Financiera ha sido regulada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), asimismo ésta se ha convertido en obligatoria por cuestiones mercantiles y de protección al público usuario de los Estados Financieros de una entidad.

### **2.2.1. FILOSOFÍA DEL DICTAMEN (paradigma ideal)**

Resultante de esta historia, en la actualidad existe el dictamen que representa el testimonio escrito fiel de lo que el auditor ve, juzga, interpreta, cree, conoce y comunica, por lo que debe —por naturaleza— ser una crónica de la verdad; así como un reflejo de la esencia de la profesión y más aún, de la persona.<sup>31</sup>

Entendido así el dictamen, éste debe proyectar confianza; cernida a partir de la opinión del LC. Dicha confianza representa la fuerza que constituye los cimientos de la profesión.

---

<sup>30</sup> Idem cita 24.

<sup>31</sup> MURRIETA Necochea Humberto, Genesis del Dictamen, revista Contaduría Pública, IMCP, México D. F. junio 1991 p.c. 32

Se debe recordar que el dictamen es función privativa del LC, de ahí que sea necesario preservar dicha actividad, partiendo de la fuerza que garantiza y valida la información en cierto momento de la vida del negocio.

Esta fuerza es moral y no legal por ello el dictamen representa un paradigma de veracidad por el simple hecho de asumir un compromiso por medio de las palabras, lo cual no es tarea sencilla, pues se convierte en un estilo que descansa en resultados útiles, para la persona, la profesión y la sociedad.

Eliás Cannetti escribe “generalmente quien frecuenta las palabras más que otros, también espera más de sus efectos”<sup>32</sup>. En este punto el compromiso adquiere una relevancia tal que ningún dictaminador puede, ni debe hacer caso omiso, de los efectos de su examen —en nuestro propio énfasis—.

Por ello, la opinión del dictamen debe en su sentido más estricto reflejar la situación real de la entidad en estudio. De esta forma, lo más seguro es que la opinión, esté proporcionando a los que toman las decisiones elementos útiles. En estos elementos útiles y pertinentes se vertirá el honor profesional del compromiso con la verdad, adquirida por el LC, a través de las causas y efectos por él analizados.

---

<sup>32</sup> CANNETTI Eliás, La Profesión del Escritor, discurso pronunciado en Munich 1976

Carlos Fuentes escribe "no hay narrativa que no sea aventura personal y aventura colectiva y resume: es experiencia y destino de uno y de todos"<sup>33</sup>. Volvemos a encontrar vestigios latentes del compromiso de la profesión, en pocas palabras la opinión tiene tal magnitud, que de su enfoque depende la vida futura del negocio y de la sociedad que le rodea.

Lo anterior representa un verdadero desafío y un reto único en el cual el LC tiene la oportunidad o mejor dicho, el privilegio de utilizar un elemento invaluable — su juicio— elemento que no siempre es utilizado, elemento que da apertura a la creatividad, a las ideas, al compromiso. Con este elemento la profesión misma se convierte en una posibilidad constante en el cambio paradigmático.

### **2.2.2. EL DICTAMEN Y SU TENDENCIA (paradigma actual)**

Cuando escuchamos hablar de auditoría de Estados Financieros, lo más seguro es que cualquiera que no tenga algo que ver con quien la practica —y aún quien lo hace—, opine que se trate de una inspección fiscal o una investigación casi policiaca, y en el mejor de los casos se opina que es para justificar la gestión de la dirección del negocio. No quiere decir que no haya algo de todo esto en el dictamen, sin embargo no es su finalidad primordial, esto no es la esencia.

---

<sup>33</sup> MURRIETA Necochea Humberto, Génesis del Dictamen, revista Contaduría Pública, IMCP, México D. F. junio 1991 p.c. 32. Original de Fuentes Carlos, Un premio al placer de escribir, México D. F. 1985

La esencia radica en tener los elementos de juicio necesarios y suficientes para tomar decisiones con ellos, de ahí que el juicio y opinión vertida por el LC adquiera un compromiso superior. El dictamen debe ratificar desde un punto de vista objetivo e imparcial los eventos ocurridos en un tiempo determinado y ayudar a los tomadores de decisiones a conocer el pasado y enfrentar el futuro, al ser un examen externo e independiente de la administración del negocio, envuelve mayor objetividad y utilidad en sus resultados, bajo términos de cambio paradigmático, en la Auditoría Financiera habita un pionero natural y agente de cambio; recuérdese lo comentado paradigmas en los negocios en el capítulo previo.

Como ya se mencionó anteriormente, existen vicios en el entendimiento de lo que es el dictamen, vicios que adquieren mayor fuerza cuando los LC asumen a éstos como si ellos fueran la esencia del dictamen.

Cuántas veces hemos sido testigos de una auditoría en la que se tomó como algo irrelevante el estudio del control interno, o de tal o cual cuenta con el pretexto de que era una auditoría para fines fiscales, o de algún tipo en especial, y no es que no tenga algo que ver la finalidad de la revisión, sino el uso continuo y discriminado de este tipo de prácticas.

Actualmente la práctica de la Auditoría Financiera, se ha viciado en tal forma que los equipos de trabajo asumen que los factores de competencia, clientes,

proveedores, etc; permanecen constantes y realizan el trabajo en forma idéntica al año anterior.

Cierto es que la experiencia adquirida se capitaliza en la eficiencia de la revisión sin embargo, no quiere decir que se dejen de evaluar elementos que establezcan riesgos potenciales latentes.

Con esta base, es imprescindible establecer un nuevo enfoque que asegure una visión global de los procesos y estructuras del negocio, a fin de detectar problemas potenciales, investigando su origen e infiriendo en la posibilidad de que algunos procesos y estructuras requieran de una reinversión.

Obviamente con este tipo de prácticas que no sugieren puntos de mejora en problemas potenciales, lo más seguro es que la tendencia en el uso de los Estados Financieros dictaminados, inicie un camino descendente y destinado al fracaso.

Si no, cuantas veces hemos visto a administradores que sólo esperan los Estados Financieros dictaminados, para poder *dormir tranquilos* en aspectos fiscales, pues piensan y asumen que la firma de la opinión representa algo así como una validación de las autoridades. Volvemos a que ésta tampoco es la esencia, porque ni el LC ni la administración están haciendo algo por mejorar al negocio.

Un problema de la comprensión de la auditoría de los Estados Financieros como lo comenta Ernesto Vega Velasco, radica en que ni el LC (auditor), ni la

entidad que solicita el servicio, comprende quién es el cliente usuario de los Estados Financieros y olvidan que indiscutiblemente el cliente usuario son los terceros interesados, llámese público inversionista, acreedores, etc; independientemente de quien paga el servicio, de lo anterior resulta obvio que al suponer que el cliente final sea quien pagó el servicio (mal entendido), el producto tienda a perder la magnitud de información para el cual fue creado.<sup>34</sup>

Otro problema, es la acotación que se hace para cuidar que el trabajo no sea excesivo en costo y como consecuencia la reducción en la revisión de áreas fundamentales de la operación. Este último tiene sus efectos en forma inmediata cuando "se opina un dictamen limpio y la carta de sugerencias tiene tal contenido que contraponen y en ocasiones llega a poner en tela de juicio la opinión limpia del dictamen"<sup>35</sup>. Resulta contradictorio.

Más peligroso aún cuando la carta de sugerencias incluye puntos tan irrelevantes al riesgo natural del negocio, que indudablemente ponen en duda la capacidad del auditor y del trabajo realizado. O que tal cuando estos puntos parecen fotografías de la carta de sugerencias de la auditoría del año anterior. Aunque parezca exagerado, sucede.

---

<sup>34</sup> VEGA Velasco Ernesto, El Dictamen Desde el Punto de Vista del Empresario, revista Contaduría Pública, IMCP México D. F., febrero de 1994, p.c. 26

<sup>35</sup> QUIROZ César, La Auditoría Financiera y la Carabina de Ambrosio, revista siglo XXI U.L.A. México D. F. diciembre 1992, ejemplar no.9, p.c. 8

### **2.2.3. NUEVO ENFOQUE DEL DICTAMEN (paradigma en transición)**

Por un lado y atendiendo a la filosofía misma del dictamen, resulta obligado preservar este patrimonio legado por distinguidos hombres que con su vida y conducta convirtieron su convicción en profesión. Así entendido, es necesario ser sensitivo ante el perjuicio y consecuencias que puede ocasionar un mal uso del dictamen y de las prácticas de competencia irracional sobre los honorarios, que se ha convertido en una guerra fratricida que sin duda sólo provocará perdedores, —lo anterior no debe suceder más—.

Por el otro lado el auditor debe estar alerta a situaciones diversas para diseñar e implementar procedimientos, que en su análisis proyecten impactos financieros considerables.

Asimismo, es necesario que la auditoría enfoque su trabajo con un visión fresca que permita:

- ◆ Revalorar la importancia en el estudio del control interno.
- ◆ Propiciar que la revisión del control interno sea efectuado por personas de probada experiencia que aseguren un planteamiento propositivo orientado a la mejora de las estructuras y los procesos analizados.



- ◆ Enaltecer el compromiso y la responsabilidad del LC que opina sobre los Estados Financieros.
- ◆ Lograr transparencia y verdadera independencia antes, durante y posterior al examen, o sea desde el arreglo de honorarios hasta la comunicación de los resultados.
- ◆ Uso reiterado y de intachable calidad en cuanto al manejo de normas y procedimientos de auditoría nacionales e internacionales.
- ◆ Reorientación paradigmática en el establecimiento de equipos de auditoría multidisciplinarios.
- ◆ Comprensión de la estructura esencial y filosófica del dictamen, desde el punto de vista exegetico y pragmático.
- ◆ Revisión y posible corrección en la metodología de las técnicas de muestreo.
- ◆ Promoción en la enseñanza y didáctica de la auditoría financiera.
- ◆ Proliferación y uso adecuado de herramientas de software útiles en la revisión de Estados Financieros.
- ◆ Estimulación oportuna al cambio paradigmático en el proceso de revisión enfocado a los ciclos de transacciones (procesos), y no a la revisión aislada,

particular de cada rubro de los estados, o sea de lo general a lo particular (método deductivo).

#### **2.2.4. RESUMIENDO**

Es imperante reenfocar el servicio de la auditoría de Estados Financieros, con el fin de poder establecer:

Mecanismos inmediatos de respuesta, del servicio mismo y de las expectativas del cliente (usuarios de la información financiera), ante el entorno altamente cambiante en el que habitan los negocios, previendo con ello, la obsolescencia del patrimonio único de la profesión y la propensión al apoyo real mediante la orientación al cliente como asesores del negocio.

Estilos de servicio que faciliten la coordinación con otras áreas como consultoría, visión integral de los procesos del negocio e incremento paulatino y constante en los niveles de confianza pública hacia el dictamen; y lo más importante; proporcionar a la sociedad en general un trabajo de calidad profesional tal que permita la valoración en su justa dimensión de lo acontecido a través de diversas causas y efectos en el negocio, sin descuidar la posibilidad de establecer puntos de partida hacia mejoras potenciales y radicales tanto en aspectos individuales como en procesos críticos del negocio.

Así entendida, la Auditoría Financiera se utiliza como elemento armónico previo a la propuesta de Reingeniería, asumiendo que ésta valora la situación procedimental, estructural y financiera del negocio, dando paso a partir de sus resultados al uso de la Reingeniería, que realizará una labor de ejecución en el rediseño o reinención de procesos.

### **2.3. CLASES DE AUDITORIA**

En el primer tema del capítulo se comentó sobre la historia de la Auditoría Financiera, sin embargo existen otras clases de auditoría que es conveniente conocer, ya que todas son útiles en extremo.

Resulta elemental entender el concepto general de *auditoría* y posteriormente enlistar las diferentes clases. La palabra auditoría proviene del vocablo latino *oir*, ya que antes los informes eran narrados<sup>36</sup>.

#### **2.3.1. AUDITORÍA EN TÉRMINOS GENERALES**

Es una actividad de apoyo a la función ejecutiva, orientada a la verificación, examen y evaluación de la organización, de sus procesos, del control interno, de la productividad y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

---

<sup>36</sup> MARTINEZ Zarzosa Antonio, Reflexiones en Relación al Examen de los Estados Financieros, revista Contaduría Pública no.262, IMCP, México D. F. junio 94 p.c. 14

Según Carlos Mathelin la auditoría "es una investigación crítica para llegar a conclusiones ciertas sobre la contabilidad, aspectos financieros, estructurales y de operación de una organización económica".<sup>37</sup>

A continuación se describen los diferentes tipos de Auditoría que existen en la actualidad.

#### 1.- Auditoría Específica

Como su nombre lo indica, se refiere a revisiones determinadas ya sea de un área o un departamento de la empresa con alcance y objetivos particulares.

#### 2.- Auditoría Administrativa

Está orientada a la revisión, examen y evaluación de la organización, con el fin de garantizar el óptimo aprovechamiento de los recursos para el adecuado cumplimiento de los objetivos.

#### 3.- Auditoría Operacional

Revisa y evalúa las operaciones y el control interno de la empresa, con el objeto de detectar problemas aislados que obstaculicen el cumplimiento de planes y objetivos de la empresa, esta revisión está dirigida a la operatividad del negocio.

---

<sup>37</sup> MATHELIN Leyva Carlos R., Examen de los Estados Financieros, revista Contaduría Pública no. 277, IMPC, México D. F. 1995, p.c. 16

#### **4.- Auditoría de Legalidad**

Se dirige a la revisión, examen y evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables a la operación e información financiera de un negocio.

#### **5.- Auditoría Sustantiva**

Su principal propósito es el revisar, examinar y evaluar el grado de cumplimiento o desviación a los métodos así como procedimientos establecidos en el negocio.

#### **6.- Auditoría Integral**

La auditoría integral es una actividad multidisciplinaria, que reúne los conocimientos de especialistas diferentes, con el propósito de la evaluación del grado y forma de cumplimiento general de estructura, procesos, control interno y situación financiera del negocio.

#### **7.- Auditoría Financiera**

Es el proceso sistemático de obtener y analizar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con acontecimientos económicos, a fin de

evaluar las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas<sup>38</sup>.

### **2.3.2. OTRAS ALTERNATIVAS DE REVISIÓN PARA FINES DE LA REINGENIERÍA**

Como puede observarse existen varias clases de auditoría, cada una a su modo proporciona resultados que propician opciones de mejora en los procesos y estructuras del negocio; sin embargo, la diferenciación entre ellas radica en el alcance (límites de su ámbito), del trabajo que éstas realizan, la proyección de sus resultados y el punto medular a partir del cual desarrollan su trabajo.

Para efectos de esta investigación y debido a que los problemas potenciales del negocio abarcan a toda la organización, es requisito indispensable recurrir a una clase de auditoría que proporcione elementos fundamentales para la aplicación de la Reingeniería.

Para efectos de esta investigación y desde nuestro particular punto de vista, la clases de auditoría que satisfacen este requisito son:

- a) Auditoría Administrativa
- b) Auditoría Operacional
- c) Auditoría Financiera

---

<sup>38</sup> MONTGOMERY, *Auditoría Montgomery*, Ed. del Valle de México, México D.F. 1983, p.c. 37 y 38, definición perteneciente a la Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA)

#### **d) Auditoría Integral**

En términos generales, estas auditorías otorgan beneficios similares:

- ◆ **Evalúan a la organización en su conjunto, en función de los límites de su naturaleza.**
- ◆ **Enfocan su revisión a estructuras, procesos y transacciones económicas, dependiendo de la auditoría utilizada.**
- ◆ **Tienen procesos metodológicos de evaluación bien definidos, basados en principios de uso, generalmente aceptados.**
- ◆ **Propenden a la mejora en toda la organización, utilizando normas, técnicas y procedimientos de auditoría.**
- ◆ **Proporcionan resultados que pueden ser sujetos a comprobación.**

Dichos beneficios fungen como motivador de cambios en toda la organización.

De manera general, se tiene un conocimiento de todas las auditorías tratadas en la investigación sin embargo, en la fig. 2.1 se muestran las cuatro auditorías seleccionadas, pretendiendo mostrar las características esenciales que la investigación propone como alternativas para el uso de la Reingeniería.

	Revisión Integral	Auditoría Integral
<b>Esencia u objetivo</b>	Revisión de estados financieros, a criterio del revisor, respecto a los intereses de terceros	Revisión de los aspectos de estructura, operación, contables y financieros de un negocio, un mismo grupo operativo
<b>Base</b>	Contable, financiera, a las normas vigentes en las entidades	Evaluar estructura, operación y estados financieros del negocio
<b>Palabra clave</b>	Revisión de los estados financieros	Integral = revisión completa del negocio (estructura, procesos y estados financieros)
<b>Metodologías</b>	Comparación de los estados financieros con los registros contables, comprobantes y documentos	Comparar la estructura, operación y transacciones actuales contra la naturaleza del negocio y objetivos del control interno
<b>Cambio paradigmático</b>	de las prácticas contables, a fin de mejorar la información que les dió	Evaluar al negocio de manera integral, proponiendo mejora en cualquiera de sus elementos
<b>Objetivos</b>	Revisión de los estados financieros, a fin de emitir una opinión sobre su razonabilidad	Revisión de los aspectos de estructura, operación, contables y financieros de un negocio, un mismo grupo operativo

Fig. 2.1 Otras Alternativas de Revisión para Fines de la Reingeniería



	<b>Auditoría Administrativa</b>	<b>Auditoría Operacional</b>
<b>Esencia u objetivo</b>	Verificar, evaluar y promover el cumplimiento del proceso administrativo	Promover la eficiencia de la operación, evaluando sistemáticamente la efectividad de cada función
<b>Base</b>	Evaluar la combinación de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, a la luz de los elementos del proceso administrativo que le permitan tener operaciones	Dar efecto a uno de los objetivos del control interno que se traduce en la esencia
<b>Palabra clave</b>	Plataforma administrativa diseñada para la operación	Operacional = operación = análisis de un proceso completo
<b>Metodología</b>	Comparar lo que se diseñó como estructura o plataforma administrativa, contra lo que la naturaleza del negocio necesita	Comparar lo que se está realizando contra los objetivos definidos del control y analizar desviaciones
<b>Cambio paradigmático</b>	Evaluar estructuras o "arquitecturas" actuales y proponer o encontrar nuevas	Evaluar procesos actuales y encontrar nuevas formas de hacer las cosas o de ejecutar los procesos
<b>Objetivo</b>	Verificar, evaluar y promover el cumplimiento del proceso administrativo	Promover la eficiencia de la operación, evaluando sistemáticamente la efectividad de cada función

	Auditoría Administrativa	Auditoría Operacional	Auditoría Financiera	
u o	Verificar, evaluar y promover el cumplimiento del proceso administrativo	Promover la eficiencia de la operación, evaluando sistemáticamente la efectividad de cada función	Revisión total o parcial de estados financieros con un criterio independiente, con objeto de expresar una opinión respecto a ellos para efectos ante terceros	Rev estr fina misi
	Evaluar la combinación de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, a la luz de los elementos del proceso administrativo que le permitan tener operaciones	Dar efecto a uno de los objetivos del control interno que se traduce en la esencia	Evaluar la situación financiera, a través del análisis de las transacciones existentes en las operaciones	Eva esta
clave	Plataforma administrativa diseñada para la operación	Operacional = operación = análisis de un proceso completo	Financiera = cuantificación de efectos en los procesos	Inte revi (est fina
logía	Comparar lo que se diseñó como estructura o plataforma administrativa, contra lo que la naturaleza del negocio necesita	Comparar lo que se está realizando contra los objetivos definidos del control y analizar desviaciones	Comparar las transacciones efectuadas conforme a los principios de valuación y registro de control interno establecidos, analizando deficiencias y cuantificándolas	Con y tr natu del
mático	Evaluar estructuras o "arquitecturas" actuales y proponer o encontrar nuevas	Evaluar procesos actuales y encontrar nuevas formas de hacer las cosas o de ejecutar los procesos	Analizar los efectos de las transacciones (deficiencias), a fin de entender la causa que les dió origen (procesos)	Eva inte cual
	Al analizar las estructuras actuales y comparadas contra otras, se evalúa la posibilidad de mejoras futuras en	Al analizar los procesos actuales y comparados con los objetivos se evalúa lo que se quiere lo que debería ser	Al analizar las transacciones a la luz de sus causas y efectos se identifican los procesos y estructuras deficientes	Al ana las per act

Fig. 2.1 Otras Alternativas

	<b>Auditoría Operacional</b>	<b>Auditoría Financiera</b>	<b>Auditoría Integral</b>
<b>Promover el...</b>	Promover la eficiencia de la operación, evaluando sistemáticamente la efectividad de cada función	Revisión total o parcial de estados financieros con un criterio independiente, con objeto de expresar una opinión respecto a ellos para efectos ante terceros	Revisión de los aspectos de estructura, operación, contables y financieros de un negocio, un mismo grupo operativo
<b>de los... la luz de... mitan</b>	Dar efecto a uno de los objetivos del control interno que se traduce en la esencia	Evaluar la situación financiera, a través del análisis de las transacciones existentes en las operaciones	Evaluar estructura, operación y estados financieros del negocio
<b>a diseñada</b>	Operacional = operación = análisis de un proceso completo	Financiera = cuantificación de efectos en los procesos	Integral = revisión completa del negocio (estructura, procesos y estados financieros)
<b>ó como... que la... ecesita</b>	Comparar lo que se está realizando contra los objetivos definidos del control y analizar desviaciones	Comparar las transacciones efectuadas conforme a los principios de valuación y registro de control interno establecidos, analizando deficiencias y cuantificándolas	Comparar la estructura, operación y transacciones actuales contra la naturaleza del negocio y objetivos del control interno
<b>y proponer</b>	Evaluar procesos actuales y encontrar nuevas formas de hacer las cosas o de ejecutar los procesos	Analizar los efectos de las transacciones (deficiencias), a fin de entender la causa que les dió origen (procesos)	Evaluar al negocio de manera integral, proponiendo mejora en cualquiera de sus elementos
<b>de revisión... de la...</b>	Al analizar los procesos actuales y proponerlos con los cambios por modificaciones lo que se realiza lo que debería ser	Al analizar las transacciones a la luz de sus causas y efectos se identifican los procesos y estructuras deficientes	Al analizar el negocio se se realizan modificaciones en la estructura, operación y procedimientos de control interno con lo que debería ser

Fig. 2.1 Otras Alternativas de Revisión para Fines de la Reingeniería

Es perceptible (ver base para Reingeniería en la fig. 2.1) que existen elementos fundamentales de cada clase de auditoría, que facilitan la entrada o ejecución de los trabajos de Reingeniería. Estos elementos son:

- ◆ El análisis de la estructura del negocio
- ◆ Comprensión de los procesos de operación
- ◆ La evaluación de las transacciones y efectos económicos
- ◆ La revisión integral del negocio

Así entendido y no obstante que cada auditoría establece planteamientos y metodologías diferentes en su esencia, todas y cada una pueden servir de diagnosticadores de problemas potenciales, y servir de fase inicial en la metodología de la Reingeniería.

Lo anterior supone que con la investigación levantada por cada una de las auditorías, la Reingeniería ahorrará la fase inicial, con la seguridad de que al tener resultados de técnicas con metodologías bien definidas, asegurará que el enfoque de los problemas potenciales determinados sea el preciso y adecuado.

En función del orden lógico y secuencial de cada una de las auditorías, se ha considerado que resulta indispensable presentar la siguiente figura (fig. 2.2), con el fin de tener una mejor comprensión del alcance de revisión de cada una de ellas.

Confirmación del negocio	Operación del negocio	Resultados del negocio	El negocio en conjunto
Auditoría Administrativa	Auditoría Operacional	Auditoría Financiera	Auditoría Integral

Fig. 2.2 Orden Secuencial

### 2.3.3. LA OPCIÓN ELEGIDA

No obstante, la similitud en los beneficios que otorgan las auditorías, y la simetría entre ellas, sólomente hay una que toma ventaja respecto de las otras; ésta es la Auditoría Financiera.

Su ventaja radica en que por naturaleza cuantifica económicamente sus elementos de diagnóstico.

Sus resultados (opinión y carta de sugerencias), pueden ser utilizados tanto internamente para la mejora y corrección de desviaciones, como externamente para el público que hace uso de ellos.

Debido a más de 100 años de uso en las sociedades económicas, los resultados de la Auditoría Financiera se han convertido en herramienta indispensable para la toma de decisiones, elemento que indudablemente le imprime a sus resultados mayor trascendencia y confiabilidad.

Otra característica adicional de la Auditoría Financiera, es la obligatoriedad, elemento que motiva su aplicación.

Debido a esta diferenciación resulta obvio comprender las razones de su elección para esta investigación.

#### **2.4. ASPECTOS A CONSIDERAR ANTES DE INICIAR LA METODOLOGIA DE LA AUDITORIA FINANCIERA**

Es importante considerar el enfoque actual de la Auditoría Financiera, ya que a través del tiempo ha cambiado y se ha adecuado a las necesidades del momento, buscando siempre la satisfacción del cliente.

##### **2.4.1. ENFOQUE ACTUAL**

Como se anotó en el capítulo anterior, la realidad actual tendiente al cambio obliga tanto a los individuos como a las organizaciones a entenderlo y anticiparlo, caracterizándose en aspectos de competitividad, precio y calidad.

El diagnóstico de la Auditoría Financiera realiza el primer paso para encauzar al negocio a una modificación total de su estructura, en aquellos procesos que a su juicio considere defectuosos. A este respecto, Federico Ross dice: "Es ahí donde se

encuentra el cambio de lo tradicional a lo moderno, de la aplicación y proyección de la auditoría a todos los niveles basada en la utilidad de la misma”<sup>39</sup>.

Partiendo de este entendimiento, el enfoque del servicio de los auditores debe modificarse, cambiando gradualmente el estilo tradicional (cambio paradigmático), resolviendo eficientemente las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente.

#### **2.4.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Atendiendo a la característica de obligatoriedad, implica que los negocios tengan que contratar servicios de auditoría, lo que se traduce en un costo alto, compuesto de los honorarios de la firma contratada, el tiempo que el personal del negocio utiliza en atender y presentar la información requerida por los auditores.

Debido a ello resulta necesario compensar este costo con un beneficio adicional (valor agregado) es decir, ayudar al cliente a tener éxito y trabajar como asesores del negocio mismo, ya que la Auditoría Financiera no debe utilizarse únicamente para detectar desviaciones o errores en las políticas y procedimientos del negocio, sino que implica ofrecer posibles soluciones para la corrección de los mismos (para esta investigación, estas soluciones serán proporcionadas por el trabajo de Reingeniería).

---

<sup>39</sup> ROOS Rosillo Federico, El Control de Calidad en el Examen de los Estados Financieros, revista Contaduría Pública no. 270, IMCP, México D. F. 1995, p.c. 20

La satisfacción del cliente es el elemento paradigmático en que debe basarse la Auditoría Financiera.

Como se ha visto a lo largo de esta investigación, el cliente representa la parte más importante bajo cualquier perspectiva.

En lecturas anteriores, específicamente en lo comentado sobre la filosofía del dictamen, se llegó a la conclusión que en cuanto a la información que brinda este documento, el cliente está representado por los terceros interesados, aunque prevalece el concepto de que el cliente directo de los servicios de auditoría lo representa la entidad auditada.

Partiendo de lo anterior, el servicio de auditoría y en general cualquier servicio que proporcione el Licenciado en Contaduría, deberá comprender perfectamente esta filosofía que se plantea como el paradigma actual de cualquier actividad.

Describiremos resumidamente aspectos esenciales del servicio orientado al cliente. Sin duda estos aspectos pueden ser utilizados por cualquier empresa ya sea personal o colectiva que tenga como fin fundamental la satisfacción de su cliente — en nuestra opinión, todas atienden a esta premisa—.

En el entendido de que la razón que motiva a los individuos a vivir en comunidad es buscar siempre el desarrollo de los integrantes del grupo, resulta obvio entender que cualquier actividad, en este caso la Auditoría Financiera, persigue de



igual forma esta búsqueda de desarrollo tanto de la actividad misma como del cliente a quien se le otorga el servicio.

Las buenas relaciones con el cliente son determinantes porque ellas conducen hacia diversos beneficios.

Diversas publicaciones indican que las relaciones producen mejores resultados cuando éstas son utilizadas como retroalimentadores de valor en la efectividad de las actividades o sea, cuando a través de sugerencias se le indica al cliente (y éste hace lo mismo con nosotros) como puede adicionar mejoras a sus procesos. A través de estas sugerencias el trabajo del cliente y el nuestro se convierte en reconocimiento y un verdadero disfrute<sup>40</sup>.

Desde un punto de vista estratégico, el cliente representa un agente de cambio que puede contribuir con sus sugerencias a identificar oportunidades dirigidas a la innovación, al cambio —recordemos el cambio paradigmático en los negocios—.

Con estos elementos surge el siguiente esquema<sup>41</sup>:

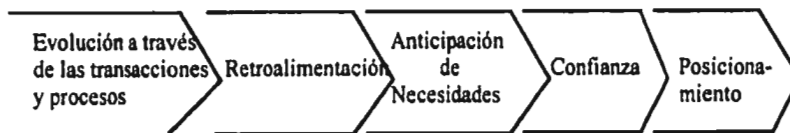


Fig. 2.3 Satisfacción al Cliente

<sup>40</sup> ARTHUR ANDERSEN, *Customer Focused Management Operation Consulting*, memoria de curso mayo 1992 México, D. F.

<sup>41</sup> Idem cita 38.

Recordemos que siempre será mejor la postura ganar-ganar (cuando nosotros y el cliente obtenemos diversos beneficios) que la postura ganar-perder (en donde sólo alguno de los dos obtiene los beneficios)<sup>42</sup>.

## **2.5. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA FINANCIERA**

### **2.5.1. OBJETIVO**

Como ya se ha mencionado y para efectos de la investigación, se consideró que la Auditoría Financiera es una opción viable para la Reingeniería, por lo que se profundizará en su metodología, para conocer todos los pasos que se llevan a cabo y hacer énfasis en aquella fase o fases en las que se logran identificar los problemas potenciales. De esta manera, se reafirma que el trabajo de Auditoría Financiera realiza la fase inicial de la Reingeniería, proporcionando a ésta información confiable y suficiente para su aplicación.

La metodología utilizada en esta investigación, pertenece a una de las firmas de auditoría y consultoría de mayor prestigio en el mundo (Arthur Andersen & Co.). Esta es la que nosotros conocemos y proponemos para llevar a cabo esta

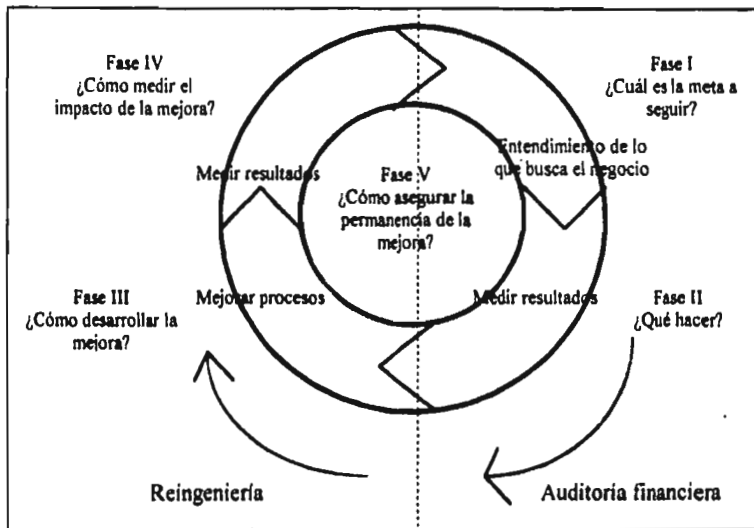
---

<sup>42</sup> GONZALEZ Sanchez Ignacio, La Utilidad de tu Ejercicio, Simposium de Contadores Públicos 29, 30 y 31 de marzo de 1995, ITESM Campus Edo. de México

investigación, ya que consideramos que cubre satisfactoriamente y en forma sobrada los requerimientos esenciales para la primera fase de la Reingeniería.

El primer elemento y el más importante, es el enfoque que caracteriza a esta singular metodología, acercándola a objetivos comunes con la Reingeniería. Consideramos necesario comentar dicho enfoque, ya que es éste el que impregna a toda la metodología de un elemento indispensable en un trabajo de este tipo: *la calidad*.

Este enfoque recibe el nombre de proceso de mejora y se visualiza en la siguiente figura 2.4. La intención principal de este enfoque es añadir a cada uno de los pasos de la metodología —que se describirá posteriormente— un elemento de calidad, a fin de promover aspectos propositivos en cuanto a eficiencia y eficacia, a partir de trabajar con procesos lógicos de revisión en función del negocio.

Fig. 2.4 Proceso de Mejora<sup>43</sup>

Por otra parte, en cualquier fase de la metodología deberá explicarse la razón fundamental del diagnóstico realizado, es decir:

- 1.- Entender lo que busca el negocio
- 2.- Evaluar procesos
- 3.- Mejorar procesos
- 4.- Medir resultados

<sup>43</sup> ARTHUR ANDERSEN, Audit Continuous Improvement Process, Chicago 1994

Bajo este enfoque se desvanecen riesgos fundamentales de la revisión, ocasionados por una práctica viciada, que en el peor de los casos, desconoce la razón de ser del negocio y que finalmente no promueve ningún tipo de mejora.

Para hacer más entendible este enfoque procederemos a plantear un estilo de revisión tradicional y otro impregnado del proceso de mejora, dentro del ciclo de compras (egresos) y específicamente en la evaluación del objetivo de autorización<sup>44</sup>.

#### *Estilo de revisión tradicional*

En este estilo, lo más común es que se verifiquen aspectos tales como:

- ◆ Precio y condiciones de los bienes, las mercancías que han de proporcionar los proveedores deben autorizarse de acuerdo con las políticas adecuadas establecidas por la administración.
- ◆ Todos los pagos por bienes, mercancías y servicios recibidos, deben efectuarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la administración.
- ◆ Los procedimientos del ciclo de compras (egresos) deben estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

---

<sup>44</sup> Boletín 6020, Normas y Procedimientos de Auditoría, párrafo 13. 39,40 objetivos 1,2,3. IMCP, México D. F. 1995

*Estilo de revisión tradicional impregnado del proceso de mejora*

En este estilo no se dejan los conceptos esenciales utilizados por el estilo tradicional sino que son enfocados a partir de otro paradigma, es decir en el tradicional el paradigma se limita a la revisión del apego de las transacciones a las políticas *adecuadas* establecidas por la administración, sin embargo no se puede ver más allá.

En el estilo impregnado, el paradigma se modifica y éste no busca solamente verificar el apego a las políticas *adecuadas* sino que evalúa en función a la lógica (tecnología de lo obvio) del proceso del negocio y del momento histórico, si en verdad estas políticas son adecuadas o no; aquí tenemos que discernir entre lo *adecuado* para qué proceso o transacción y lo utilizado por mera costumbre.

Recordamos lo comentado en el cambio paradigmático, ubiquemos que posiblemente el negocio estableció ese orden de políticas hace 5, 10 ó 20 años, o en el peor de los casos, cuando inició. Visto así muy posiblemente esas políticas ya no sean capaces de reaccionar ante las circunstancias actuales y estén provocando ineficacias en el proceso transaccional del negocio que sin duda repercutirán en resultados económicos.

Así entendidos los aspectos se describen como sigue:

- ◆ La verificación de precio y condiciones de los bienes, las mercancías... y añadiríamos: ¿esas políticas son adecuadas, concuerdan con la misión, necesidades y capacidad del negocio?
- ◆ Todos los pagos por bienes, mercancías y servicios... y añadiríamos: ¿esas políticas son las adecuadas conforme al entorno competitivo y tendencias en el mercado donde opera el negocio?
- ◆ Los procedimientos del ciclo de compras... y añadiríamos: ¿esas políticas son adecuadas, flexibles y coinciden con la estructura organizativa actual del negocio, no propician los excesos de control que provoquen retrasos en otros procesos que originen problemas potenciales en la misión y permanencia del negocio?

En resumen, el proceso de mejora dota a la revisión tradicional de su nuevo paradigma, éste evoluciona de la revisión simple al análisis lógico con miras a la mejora de los procesos. Plantea el estilo tradicional a partir del razonamiento del por qué se hacen las cosas y cómo se deberían hacer, el cómo se están haciendo las cosas resulta algo trivial bajo este estilo de revisión, su propuesta es:

“Siempre habrá una *mejor* forma de hacer las cosas”.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> SALCEDO Victor, Socio de la división de Consultoría de Negocios de la firma Arthur Andersen & Co. testimonio oral, México D. F. septiembre 1995.

Como se puede observar este *proceso de mejora* representa un elemento de calidad tal, que asegura una evaluación de los procesos vistos en la metodología desde un punto de vista constructivo.

Con este enfoque procederemos a desarrollar la metodología de revisión de la Auditoría Financiera. En la figura 2.5 se esquematizan las partes de la metodología a nivel general y posteriormente se describe cada una de las fases que la integran.

Antes de comenzar a detallar cada fase es conveniente mencionar la conexión de esta metodología con la Reingeniería; como hemos dicho, ésta pretende rediseñar o reinventar la estructura y procesos defectuosos del negocio, y como se observa en la fig. 2.5 existen principalmente dos fases en las que el auditor estudia a fondo ambos conceptos, la estructura se revisa en la evaluación del riesgo en sus tres fases y los procesos en el estudio y evaluación del control interno.

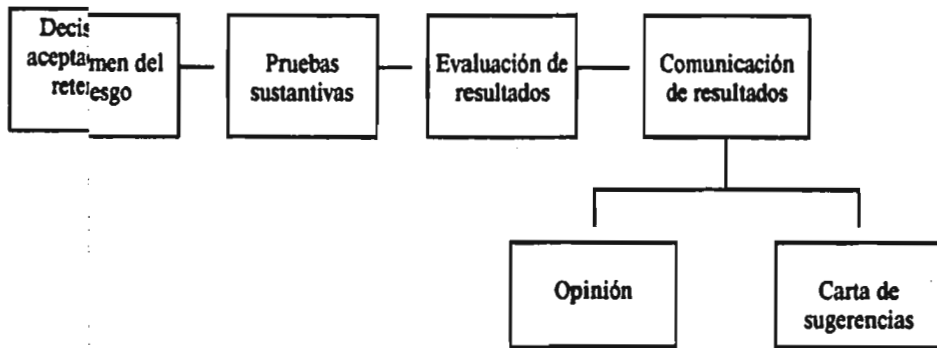
De esta manera se denota la conexión de ambas técnicas. No obstante en cualquier fase pueden identificarse propuestas de mejora, rediseño o reinversión.

### **2.5.2. FASES DE LA METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA FINANCIERA**

Se incluye un apoyo gráfico para visualizar el nivel de avance en la navegación de la fig. 2.5, a fin de facilitar el entendimiento de la metodología, la cual se representa con la figura colocada en el extremo superior derecho.



ceptibles de resolver a través de la Reingeniería

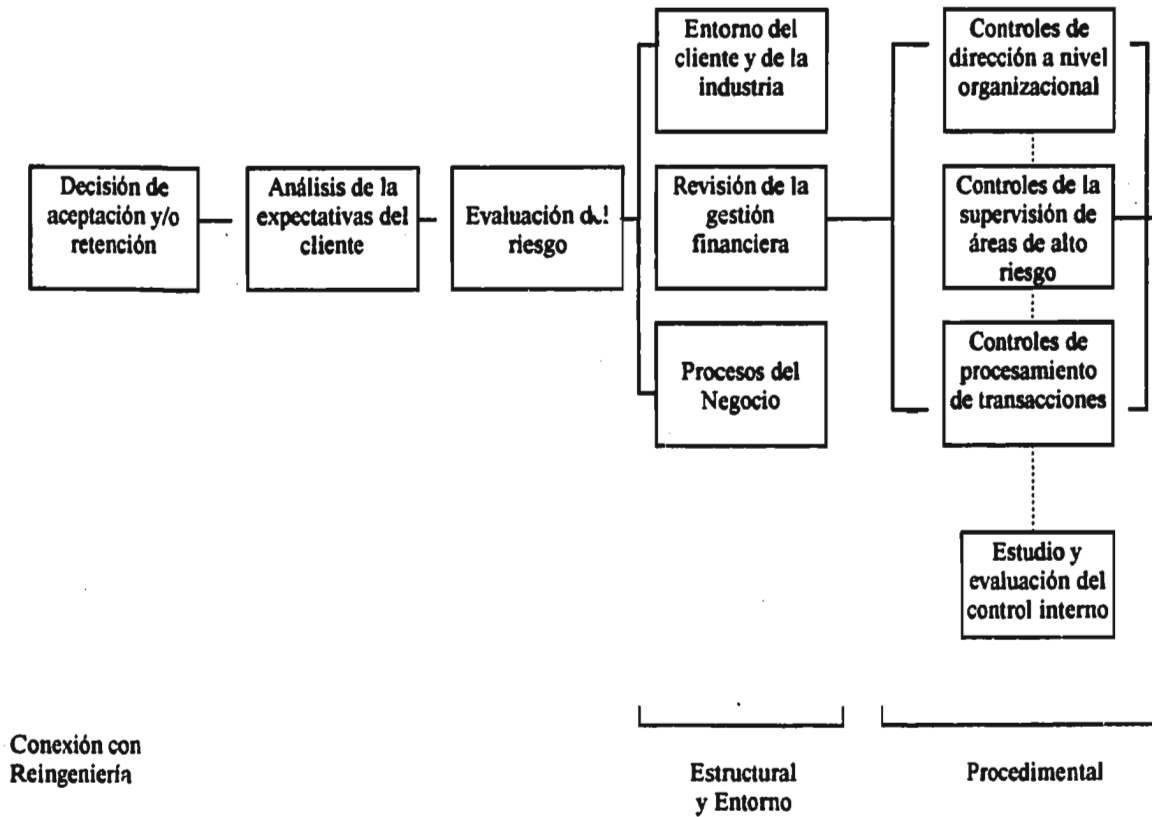


Conexión  
Reingeniería

Fig. 2.5 Metodología de la Auditoría Financiera

## METODOLOGIA DE LA AUDITORIA

Etapas internas de mayor énfasis para el apoyo de detección de problemas



# METODOLOGIA DE LA AUDITORIA FINANCIERA

mayor énfasis para el apoyo de detección de problemas susceptibles de resolver a través de la Reingeniería

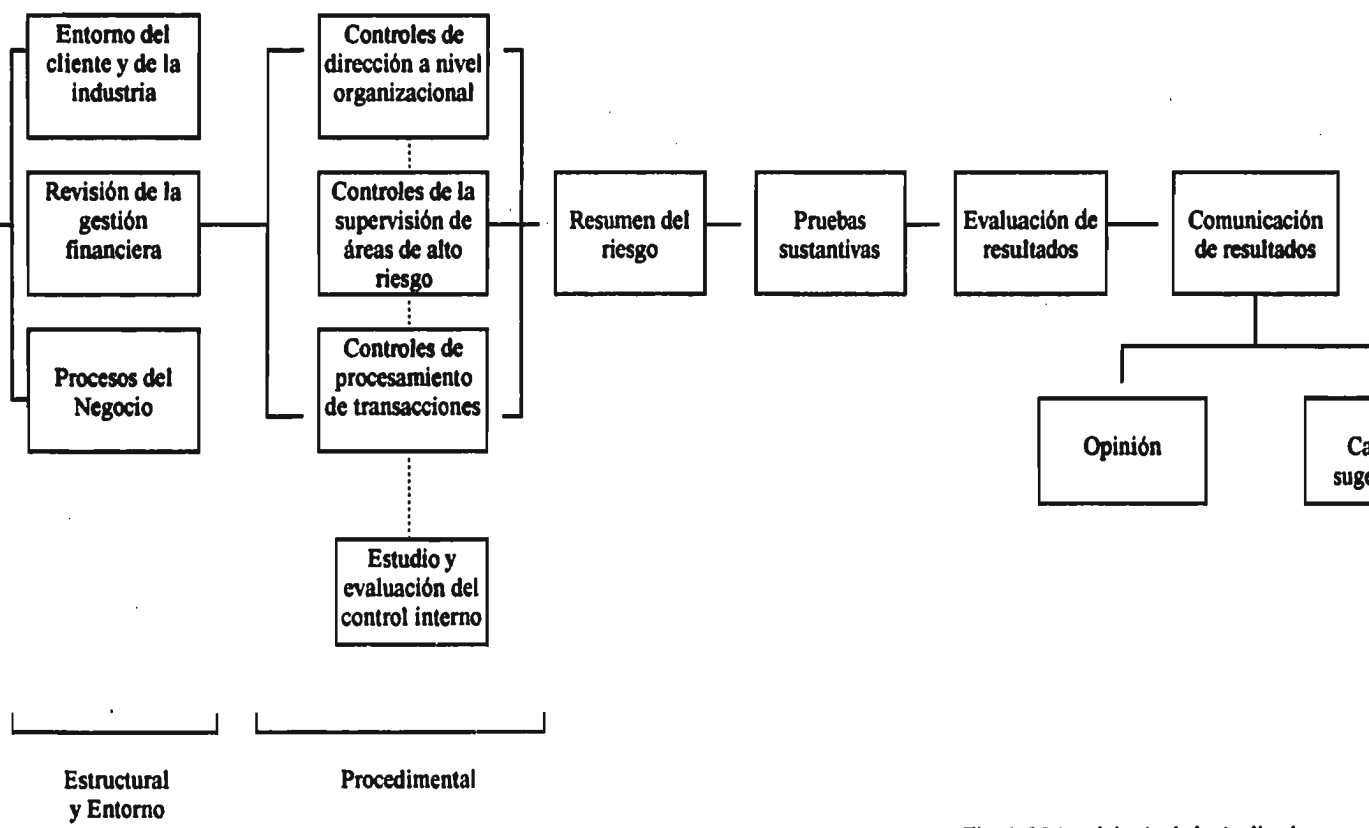
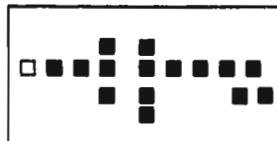


Fig. 2.5 Metodología de la Auditoría Financiera

### Decisión de Aceptación y/o Retención



Esta fase ayuda a la firma que presta el servicio, a determinar el aceptar y/o retener a un cliente, dependiendo del nivel de riesgo en que se ubique éste en función del tipo de negocio, de los controles implementados y de su reputación.

Esta evaluación se basa en una serie de cuestionarios, cuyas preguntas miden diferentes aspectos del negocio que ofrecen la posibilidad de que aceptar el trabajo implique la aceptación de riesgos por encima de un nivel tolerable, situación que pone en riesgo el prestigio de la firma, o que se requieran procedimientos especiales para la revisión, se altere el tiempo inicialmente estimado o se necesite asignar más personal y/o especialistas de la firma, —lo cual implicaría un incremento en los honorarios—.

De manera general las preguntas de dicha evaluación se dirigen a:

- ◆ Si existen cambios de asesores legales, fiscales, en forma constante.
- ◆ Si hay evidencia de fraudes.

- ◆ Si existe falta de controles efectivos por parte del Consejo de Administración.
- ◆ Condiciones generales del negocio como litigios.
- ◆ Problemas de liquidez, rentabilidad, o apalancamiento excesivo.
- ◆ Rotación a niveles claves de la dirección.
- ◆ Limitaciones al alcance de la auditoría.
- ◆ Si el sector en el que se desarrolla ha sufrido constantes fracasos y corre un grado de incertidumbre.
- ◆ Conflictos de interés con clientes ya existentes.

De acuerdo a las respuestas, se evalúa el grado de riesgo del negocio y se determina si se acepta o retiene el cliente. En esta fase incluye las políticas y procedimientos de control de calidad de la firma para la evaluación de nuevos clientes de auditoría propuestos y para la revisión anual de los actuales clientes, es decir que se tiene ciertos parámetros en los que se evalúan las respuestas del cuestionario para tomar la mejor decisión.

Dado lo anterior, en esta fase existen dos posibles tareas:

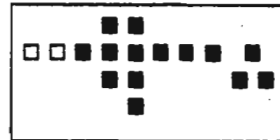
- 1) Clientes futuros.- en donde hay que investigar al cliente, averiguar sobre los auditores anteriores, preparar la propuesta y carta arreglo.
- 2) Clientes existentes.- evaluar la relación con el cliente y preparar la carta arreglo.

Como puede observarse esta fase permite a la firma conocer a sus clientes o bien reafirmar su relación con él, de tal forma que pueda decidir si le conviene como cliente o no.

Esta conveniencia equivale a la posibilidad de que el cliente a auditar, tenga prácticas irregulares o porqué no decirlo fraudulentas y pongan en riesgo el prestigio de la firma.

Al aceptar al cliente se da paso a la siguiente fase de la metodología, en donde comienza el trabajo del equipo de auditoria.

### Análisis de las Expectativas del Cliente



Uno de los objetivos de la auditoría es identificar y exceder los resultados que el cliente espera de la revisión, lo que significa que:

- ◆ Hay que entender las necesidades del cliente.
- ◆ Diseñar un plan de trabajo adecuado a su entera satisfacción.
- ◆ Incorporar los conocimientos de trabajos actuales y futuros.
- ◆ Atención directa del socio encargado con el cliente.
- ◆ Comunicación efectiva.
- ◆ Controlar la actuación del equipo de auditoría, es decir, un constante monitoreo por parte del gerente y/o socio encargado de la asignación.
- ◆ Recomendaciones de la gerencia.
- ◆ Puntos de crecimiento en donde se pueda apoyar directamente al negocio.
- ◆ Sugerencias de impuestos.
- ◆ Controles de procesamiento electrónico de datos (PED), en donde el cliente tiene dudas en su manejo.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

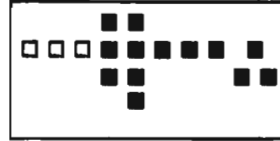
Para poder exceder las expectativas del cliente, es necesario que el auditor entienda el negocio, es decir comprender lo que hace al cliente tener éxito, cómo opera, quiénes son sus clientes y qué es lo que esperan, cómo maneja la gerencia sus asuntos financieros y qué aspectos de negocio son los que más ocupan al cliente, este trabajo requiere de un examen exhaustivo por parte del auditor, comunicación directa así como constante con el personal del negocio son la clave (o sea, no tener sorpresas negativas y desagradables una vez terminado el trabajo).

Entender la marcha del negocio permite anticipar, identificar y conocer los riesgos del mismo, de tal manera que el trabajo posterior de la auditoría sea más eficiente. De lo anterior se comentó con mayor detenimiento en el tema de satisfacción del cliente. En esta fase, se pretende conocer al cliente para entender sus necesidades, expectativas sobre el trabajo de auditoría y así poder exceder ambos aspectos, atendiendo al enfoque principal de la satisfacción del mismo.

Como puede observarse estas fases son básicamente de estudio y conocimiento del negocio, por lo que una vez que el equipo de auditoría ha comprendido las expectativas del cliente —de tal manera que pueda superarlas—, se da inicio a la tercera fase de la auditoría.



### Evaluación de Riesgo



Durante el trabajo de auditoría se evalúan los riesgos del negocio, de auditoría y de control. Los primeros incluyen los riesgos económicos y financieros, así como de la competencia que el cliente enfrenta y que representan los desafíos principales para la gerencia en el logro de rentabilidad y en asegurar un crecimiento a largo plazo.

Los riesgos de auditoría representan la posibilidad de diferencias materiales o exposiciones inadecuadas en los Estados Financieros, los riesgos de control se refieren a evaluar la eficacia de la gerencia en la administración para obtener operaciones rentables.

Estos riesgos se evalúan con un enfoque de lo general a lo específico (Top Down)<sup>46</sup> es decir, se analizan los controles generales o globales y después los riesgos más específicos a nivel de cuentas.

En esta fase se analizan los controles del cliente a fin de establecer propuestas de mejora, de reducir los riesgos de negocios, de auditoría y control.

---

<sup>46</sup> ARTHUR ANDERSEN, Curso de Auditoría ABAWST, Latinoamérica 1995

Para entender esta parte de la auditoría, es conveniente tomar como base la información contenida en la fig. 2.6, la cual constituye una guía en el desarrollo de cada fase.

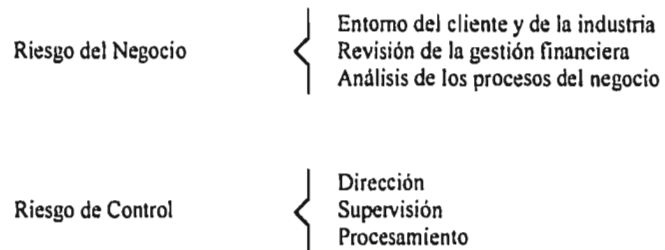
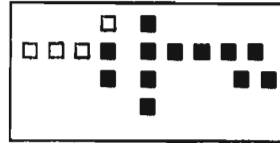


Fig. 2.6 Recopilación y Evaluación de Riesgo

Cabe mencionar que en esta fase se comentan los riesgos del negocio y posteriormente, se procederá a comentar los riesgos de control, analizándolos a partir del estudio y evaluación del control interno, es decir en la siguiente fase.

**Entorno del Cliente y de la Industria**

Esta fase evalúa los riesgos inherentes al negocio, de acuerdo a la industria a que pertenece, así como aspectos de carácter general que puedan en un momento dado incidir en el resultado de la auditoría. Entre otros:

- ◆ Litigios.
- ◆ Regulaciones del gobierno.
- ◆ Temas medioambientales.
- ◆ Incremento en la actividad del negocio.
- ◆ Cambio de productos.

Las condiciones de la industria crean el entorno para el éxito o el fracaso de un negocio. El equipo de auditoría debe entender las condiciones críticas de la industria que afectan el negocio del cliente. Dichas condiciones pueden incluir los siguientes temas que generalmente se encuentran en los memorandums de competencia por industria:

- ◆ Tendencias económicas del negocio.
- ◆ Competencia.

- ◆ Entorno regulatorio.
- ◆ Cambio tecnológico.
- ◆ Factores claves de riesgo de la industria.

El objetivo principal de esta fase es evaluar la competencia y los mercados cambiantes, con el fin de comparar al negocio y poderlo ubicar en un lugar dentro de la industria a la que pertenece; con los resultados de esta comparación, el auditor determina el grado de riesgo en el que está inmerso el negocio respecto a las otras compañías, visualizando riesgos de negocio en marcha (*going concern*), ocasionados por el ambiente competitivo.

De manera más clara, al comparar al negocio con la competencia (*benchmarking*), considerando naturaleza y el tamaño de ambos, si el cliente está muy por debajo, posiblemente indica que está en riesgo y que no es lo suficientemente competitivo, por lo que convendría cambiar de giro o bien reinventar procesos y tal vez hasta la misión misma del negocio, para lograr la rentabilidad planteada por la administración.

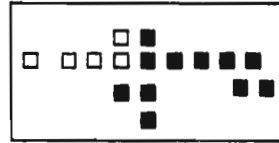
Asimismo, se evalúa la calidad del producto y/o servicio, administración del costo contra calidad, adaptación de los costos a la estrategia de ventas, publicidad, como aspectos internos del negocio y como externos los cambios demográficos, la

moda, antigüedad de la población, etc. Todos estos factores influyen en la competitividad y rentabilidad del negocio.

En esta fase se pretende ubicar al negocio en un contexto económico general, tratando de detectar riesgos que por su naturaleza misma existan en función a la industria. Por ejemplo, si la producción de la industria genera desperdicios y se implementa una ley que exprese un límite determinado de éstos, el negocio se encuentra en riesgo, ya que va a tener que modificar sus estrategias para no rebasar el límite de desperdicios determinado por la ley.

Así también, considera aspectos que afectan el desarrollo de la auditoría, ya que el equipo de auditoría debe entender la estructura y la manera en que la entidad conduce su negocio, para poder interpretar la información financiera y evaluar posibles efectos en el éxito del negocio. Entendido lo anterior los auditores proceden a la revisión de la gestión financiera.

### Revisión de la Gestión Financiera



Una revisión de la gestión financiera, consiste en procedimientos analíticos al negocio, pudiendo ser éstos la clave para identificar riesgos derivados de relaciones inusuales o inesperadas de los Estados Financieros. En la medida de lo posible, los saldos registrados deben compararse con los períodos anteriores, con resultados proyectados y con la competencia (Benchmarking). Entre los saldos e índices que pueden analizarse se incluyen:

- ◆ Rentabilidad de las operaciones.
- ◆ Índice de endeudamiento.
- ◆ Rotación de activos.
- ◆ Liquidez.

La revisión de la gestión financiera brinda beneficios adicionales, pues se utilizan como:

- ◆ Análisis financiero global para la evaluación de la decisión de aceptación o retención del cliente.
- ◆ Una importante prueba analítica de auditoría.

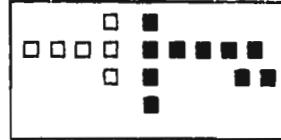
El objetivo principal de esta fase consiste en realizar un análisis financiero del negocio, comparando estos resultados con periodos anteriores y con la competencia, con el fin de ubicar al negocio en la realidad y determinar el grado de riesgo financiero del mismo.

Por ejemplo, si el auditor realiza una razón financiera de rentabilidad y la compara con el resultado del año anterior, o bien con el resultado de alguna compañía de la competencia, si el porcentaje actual es inferior a cualquiera de éstos, el negocio puede encontrarse en riesgo, si por el contrario es superior, indica que el negocio marcha adecuadamente. Mientras más grande sea la diferencia en contra del negocio, implica mayor riesgo, claro sin perder la referencia económica o de la industria.

La dos fases anteriores tienen aspectos similares, sin embargo la diferencia clave se encuentra en que la segunda hace uso de las razones financieras para su análisis.

Al realizar un análisis completo de la situación financiera del negocio interna y externamente, el auditor tiene bases suficientes para proceder a revisar los procesos del negocio.

### Análisis de los Procesos del Negocio



Un proceso implica actividades, procedimientos, tareas, transacciones, etc., en esta fase se revisan y evalúan los procesos del negocio sin embargo, aún no se manejan cifras de las deficiencias encontradas en dicho análisis.

El análisis de los procesos críticos del negocio incrementan el entendimiento de las fuentes del riesgo reafirmando la habilidad para realizar observaciones relevantes y adecuadamente enfocadas, además de diseñar procedimientos efectivos de auditoría.

Se deben identificar los procesos críticos del negocio los cuales:

- ◆ Tienen un fuerte impacto en la habilidad de la compañía para realizar sus estrategias y satisfacer las expectativas de sus clientes;
- ◆ Presentan los riesgos más significativos que deben ser administrados y controlados;
- ◆ Se relacionan con áreas ya establecidas como preocupantes por el cliente auditado o que pueden estar en un constante proceso de rediseño.

Un fuerte conocimiento de los procesos seleccionados debe ser obtenido a través del análisis de los elementos clave de los procesos y de los controles del



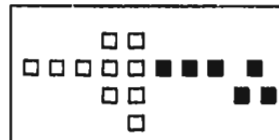
técnicas. Comparación de los datos de la compañía para determinar las fuentes de riesgo e identificar oportunidades de mejoras de la calidad de sus procesos en el manejo de los riesgos del negocio.

En esta fase, la Auditoría Financiera comparte la esencia de la Reingeniería al reconocer a los procesos del negocio como una parte fundamental del mismo. La Auditoría Financiera, al detectar en esta fase los procesos deficientes o inoperantes, está realizando eficientemente la parte inicial de la Reingeniería.

Como vimos en la fig. 2.6, existen los riesgos de negocio y los riesgos de control, estos últimos se desarrollan a continuación.

**Controles de Dirección, Supervisión y**

**Procesamiento de Transacciones**



Al término de la fase anterior, se procede a revisar los controles de dirección a nivel organizacional, controles de supervisión de áreas de alto riesgo y controles de procesamiento de transacciones sin embargo, el trabajo de estas tres fases se encuentra englobado en el estudio y evaluación del control interno.

Este apartado del estudio y evaluación del control interno, constituye una de las mejores aportaciones de la profesión mexicana al mundo, por esta razón decidimos fusionarlo en esta metodología y hacer uso de su planteamiento (contemplado en las Normas y Procedimientos de Auditoría)<sup>47</sup> en esta investigación.

El englobar estas tres fases en una, no significa restarle valor a esta metodología —por el contrario, la enriquece— y se refleja en la comprensión de ésta a partir de la aplicación de normas y procedimientos mexicanos.

#### Estudio y Evaluación del Control Interno

---

<sup>47</sup> IMCP, Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín 3050 y 5030, México D. F. 1995

“La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr objetivos específicos de la entidad”<sup>48</sup>.

Dicha estructura se compone de tres elementos:

**Ambiente de control**

**Sistema contable**

**Procedimientos de control**

**Ambiente de control.-** representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

Dentro de estos factores se encuentran:

- ◆ Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos (controles de dirección a nivel organizacional).
- ◆ La estructura de la entidad.
- ◆ El funcionamiento de organización de la entidad.
- ◆ Los métodos para asignar autoridad y responsabilidad.

---

<sup>48</sup> IMPC, Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín 3050 párrafo 5, México D. F. 1995

- ◆ Métodos de supervisión para dar seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos.
- ◆ Políticas y prácticas del personal.
- ◆ Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.

“Asimismo, el auditor deberá preguntarse si la administración ha fallado en su obligación de contratar personas de buena reputación y apropiadas a las necesidades de la entidad; si la administración está concentrada en una persona o grupo pequeño; si existe alguna persona que aparentemente no es accionista y tiene puesto ejecutivo pero ejerce influencia considerable en los asuntos del negocio o bien, si ha habido cambios importantes inesperados entre los miembros de la administración”<sup>49</sup>.

El papel que juega la administración en un negocio es de suma importancia, ya que es la que plantea la estructura y procesos de la organización para su funcionamiento y que de su ejemplo depende la eficiencia y rentabilidad del negocio. A través de una dirección adecuada, se obtienen resultados favorables que elevan el nivel de calidad en el servicio que presta el negocio.

**Sistema contable.-** “El sistema contable consiste en las políticas, métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir

---

<sup>49</sup> IMPC, Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín 5030 párrafo 15, México D. F. 1995

información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica"<sup>50</sup>. Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- ◆ Identifiquen y registren transacciones reales.
- ◆ Describan oportunamente las transacciones con detalle para su clasificación.
- ◆ Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- ◆ Registren las transacciones en el período correspondiente.
- ◆ Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones con los Estados Financieros.

Atendiendo a la definición del sistema contable, se observa que es una función indispensable que debe llevar a cabo la organización para controlar las transacciones que realiza la entidad. De esta manera y a partir de la información financiera derivada de esta actividad, el auditor puede cuantificar las deficiencias encontradas en la revisión del control interno. A diferencia de la fase procesos de negocio, aquí sí se involucran aspectos financieros.

---

<sup>50</sup> IMPC, Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín 5030 párrafo 38, México D. F. 1995

Las pruebas que el auditor aplica para conocer la operación del negocio son las pruebas de cumplimiento o sustantivas, como por ejemplo: cuestionarios, entrevistas, pruebas selectivas de ciclos (procesos) tales como: ingresos, egresos, nómina, tesorería.

El auditor que realice este trabajo debe ser experimentado, ya que se requiere de total pericia para detectar los procesos ineficientes, ya que a pesar de que los integrantes del negocio cumplan con las políticas y procedimientos de la administración, no necesariamente utilicen los procesos adecuados, por lo que el auditor debe tener la suficiente capacidad para determinar estos problemas y así mismo proponer una posible solución.

Mientras más específico y detallado es el trabajo del auditor respecto de esta actividad, los resultados serán conductores determinantes para la Reingeniería en su fase inicial.

Es común que los integrantes de un negocio realicen las actividades por órdenes de superiores o bien, simple y sencillamente por costumbre o porque siempre se ha hecho así. Los integrantes realizan las actividades de los procesos sin pensar en lo que están haciendo, provocando deficiencias en éstas, que difícilmente son detectados por la administración del negocio.

“La fuerza de los pensamientos y de los actos se halla en la convicción y no en los hábitos”<sup>51</sup>. Si cada integrante de la organización, antes de realizar una actividad piensa en lo que va a hacer, y más aún si lo realiza por convicción, implica que esa actividad esté impregnada de originalidad, ya que se estimula la creatividad para llevarla a cabo. El cambio paradigmático en el control interno consiste pues, en que cada persona realice sus actividades por convicción y no por obligación (conceptos de Empowerment)<sup>52</sup>.

**Procedimientos de control.-** son los procesos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad; ya que no necesariamente significa que estos esten operando efectivamente<sup>53</sup>.

Existen dos tipos de procedimientos:

- 1) Preventivo.- establecidos para evitar errores
- 2) Detectivo.- localizan errores que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos preventivos.

---

<sup>51</sup> AKELE Tania, testimonio oral octubre 1995.

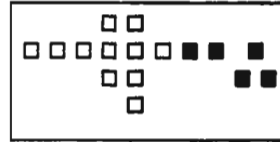
<sup>50</sup> CASTELAN Beatriz, El Control Interno y su Importancia, conferencia de la VII semana de la Contaduría y Administración, ULA noviembre 1995.

<sup>53</sup> IMCP, Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín 3050 párrafo 10, México D. F. 1995

Al detectar los problemas potenciales del negocio a partir de la revisión de la estructura y procesos se determina el alcance de la auditoría, es decir, qué cuentas de los Estados Financieros se van a revisar y a qué grado dependiendo de su impacto en las cifras.

Es importante recordar que dentro del estudio y evaluación del control interno existen factores que se deben considerar tales como: tamaño de la entidad, características de la industria en la que opera, organización de la entidad, naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidos, problemas específicos del negocio, requisitos legales aplicables; finalmente son aspectos que ya se han estudiado en las fases anteriores y que por lo mismo sirven de apoyo para determinar un alcance de revisión.



**Resumen de Riesgo**

El impacto de los problemas y riesgos identificados en la fase de análisis de riesgo, debe ser evaluado en el contexto de los Estados Financieros para identificar el riesgo inherente en ciertas cuentas o rubros y su impacto en las cifras.

Así como se requiere identificar las cuentas o áreas que presentan un nivel de riesgo inherente, alto o medio o que requiera de un gran trabajo de auditoría a partir del estudio y evaluación del control interno.

En la siguiente figura (fig. 2.7) se presenta de forma esquemática un resumen que sirve para enfocar la atención a áreas que presenten posibles problemas potenciales; este esquema se deriva del resultado de confrontar los riesgos específicos por cuenta y en función de los riesgos en los controles generales del negocio.

Clasificación del Riesgo	Controles de la Organización	Controles de Supervisión y Procesamiento	Extensión en Revisión
Cuentas de alto riesgo	Ineficaz	No evaluado	Alto
		Ineficaz	Alto
		Eficaz	Moderado
	Muy eficaz	Ineficaz	Alto
		Eficaz	Moderado
		Muy eficaz	Bajo
Cuentas de bajo riesgo	Ineficaz	No evaluado	Bajo
	Eficaz	No evaluado	A juicio
	Muy eficaz	No evaluado	Mínimo

Fig. 2.7 Evaluación del Riesgo<sup>54</sup>

El evaluar el riesgo y trabajo a realizar en cada área de los Estados Financieros bajo este esquema, es determinante para:

- ◆ Asegurarse que el alcance del trabajo de auditoría será proporcional al nivel del riesgo.
- ◆ Determinar las áreas donde el conocimiento de los controles puede llevar a una reducción del riesgo.

<sup>54</sup> ARTHUR ANDERSEN, *Curso de Auditoría ABAWST*, Latinoamérica 1995, p.c. gc amp 66

- ◆ Considerar las oportunidades de reducir el trabajo en áreas donde el trabajo invertido no es proporcional al riesgo.

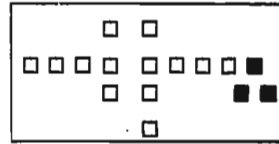
Haciendo mención de estos tres puntos, observamos que se dirigen hacia realizar el trabajo necesario —no hacer más de lo que se requiere, o bien, no revisar áreas inmateriales o de bajo riesgo— con el fin de mantener un ritmo de trabajo adecuado, así como incurrir el tiempo estimado por la firma en la carta arreglo, lo que implica que se respeten los honorarios pactados entre ambos beneficiando tanto a la empresa como da la firma.

El grado de riesgo inherente debe ser evaluado en función al análisis del riesgo del negocio auditado. Por ésto, es obvio concluir que esta fase es de gran importancia tanto para obtener conocimiento general de la empresa, como para delimitar la forma del trabajo de auditoría.

Al obtener un análisis de estructura, de procesos, situación financiera y resultados de la revisión del control interno, el auditor tiene las bases suficientes para desarrollar un plan de trabajo para la revisión de cuentas, por medio de las pruebas sustantivas.



### Evaluación de los Resultados



A lo largo de la ejecución de las pruebas de auditoría, esta fase consiste en identificar asuntos importantes, de negocios o que requieran informarse y evaluar su impacto sobre el plan de auditoría y los Estados Financieros.

Los procedimientos de control de calidad facilitan este proceso e incluyen: supervisión del personal, revisión del trabajo que realizan y consultoría. Estos mismos procedimientos aseguran el logro de la eficiencia y efectividad incluídas en el diseño del plan de auditoría.

Una evaluación del grado de esfuerzo de auditoría a realizar en cada cuenta del balance, es tan sólo una estimación inicial de aquellas áreas en las que se requerirá un gran trabajo de auditoría, por ser cuentas que registran un gran volumen de transacciones homogéneas y carentes de predictibilidad.

Al conocer los controles de la gerencia relativos a estas áreas, con un alto grado de responsabilidad y esfuerzo en la auditoría generalmente, se consigue el nivel de costo/beneficio esperado por la firma.

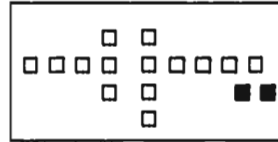
El grado de esfuerzo de auditoría depende de:

- ◆ Volumen y concentración de las transacciones relacionadas y

◆ Grado de predictibilidad del saldo total.

En resumen, la evaluación de los resultados comprende el examen de los procedimientos de auditoría ejecutados y la determinación de los cursos de acción apropiados para responder a los mismos.

Como se mencionó anteriormente, el auditor al concluir la revisión de auditoría, dentro del plan de trabajo se incluyen los informes finales en donde se describen todos los aspectos que el auditor consideró de importancia por el efecto que causan en los resultados de las operaciones del negocio, de ahí que es necesario que una vez terminado el trabajo de auditoría, se proceda a la comunicación de los resultados.

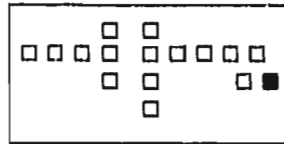
**Comunicación de los Resultados**

La comunicación es un elemento fundamental en cualquier trabajo y en particular de la auditoría, ya que permite conocer tanto a la firma como al cliente los objetivos y fines que se lograron con este trabajo, de tal manera que se combinen los objetivos logrando la satisfacción de ambas partes.

La comunicación no sólo implica los informes que contienen el resultado de la auditoría, sino que —haciendo énfasis en el cambio— incurre también en el logro de objetivos pretendidos.

Existen dos informes que comúnmente se utilizan en la Auditoría Financiera, estos son: opinión y carta de sugerencias.

## Opinión



“La finalidad del examen de los Estados Financieros, es expresar una opinión profesional independiente respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, la variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad”<sup>55</sup>.

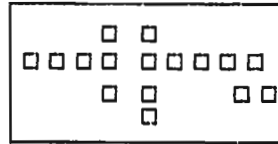
La opinión del auditor se ve reflejada en el dictamen. El dictamen es “el documento formal que suscribe el Licenciado en Contaduría conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultado del examen realizado sobre los Estados Financieros de la entidad de que se trate”<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> IMCP, Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín 4010 párrafo 2, México D. F. 1995

<sup>56</sup> Idem cita 53 párrafo 1



### Carta de Sugerencias



La carta de sugerencias es un informe que emite el auditor dirigido a la administración del negocio, el cual incluye las debilidades, desviaciones y oportunidades relacionadas con la estructura y procesos del control interno del negocio en general, detectadas en la revisión.

Esta carta incluye situaciones que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse al cliente, ya que representan deficiencias importantes en el diseño u operación de la estructura del control interno que pueden afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera.

Se dice que el auditor no tiene la obligación de investigar esas situaciones sin embargo, -como ya se ha mencionado anteriormente- es un servicio implícito por parte del auditor para cumplir plenamente con la satisfacción del cliente.

Desafortunadamente el contenido de este informe está viciado, ya que comúnmente la firma de auditores que realiza la auditoría de dicho año también ha evaluado los años anteriores, implicando que la revisión se base en el trabajo realizado y por lo tanto la carta de sugerencias se copie casi idéntica a la del año anterior o bien, la información sea muy pobre, ocasionando que la administración del

negocio guarde el informe sin darle ninguna importancia y mucho menos una aplicación práctica.

“El producto de la tenacidad en el entendimiento de cualquier análisis, se refleja a través del juego de opciones que pueda presentar el analista”<sup>37</sup>. Es necesario un cambio paradigmático, el auditor experimentado al llevar a cabo la revisión del control interno aplicando el proceso de mejora, detecta de inmediato el punto medular que hace ineficiente un proceso, por lo mismo debe realizar una carta de sugerencias que proponga una nueva forma de realizar dichos procesos.

Desglosando la frase, podemos intuir que el auditor al ser firme, perseverante y constante en sus objetivos de revisión, puede reflejar en sus resultados un producto que contenga opciones de cambio que encaminen al negocio a un proceso de mejora.

Una vez conocidas las fases de la metodología utilizada y su enfoque, se visualiza al negocio en su conjunto lo que permite alternativas de evaluación más amplias y objetivas.

Bajo una práctica de la auditoría tradicional, lo más seguro es que la detección de problemas potenciales surgía a partir de la revisión de los controles y de las pruebas sustantivas.

---

<sup>37</sup> AKELE Tania, testimonio oral noviembre 1995

No obstante esta aseveración, esta metodología de auditoría proporciona otras fases alternativas, en las que también se pueden determinar dichos problemas. De hecho resulta obvio confirmar que a mayor comprensión del negocio y de su entorno, mayor es la posibilidad de entender partes fundamentales de su operación, las cuales sin duda serán susceptibles para el rediseño o la reinvención.

Como se puede observar en la figura 2.5, la parte final de la metodología de la Auditoría Financiera es la comunicación de los resultados, que por una parte está constituida por el dictamen del auditor y por otra, la carta de sugerencias.

Esta última constituirá la puerta de entrada a la Reingeniería, en función de la profundidad que haya logrado durante la revisión en aquellos procesos fundamentales, la cual se dedicará a rediseñar o reinventar estructuras para procesos deficientes, de la cual se detallará ampliamente en el siguiente capítulo.

## CAPITULO 3

*La afluencia, la libertad y la abundancia, son  
nuestro estado natural. Únicamente necesitamos recuperar  
el recuerdo de lo que ya sabemos.*

*Deepak Chopra, M. D.*

### **3.1. OBJETIVO**

A lo largo de esta investigación, se han mostrado conceptos que facilitan el entendimiento del mundo en que vivimos, adicionalmente se ha comentado la necesidad que tienen tanto los individuos como los negocios a responder a las distintas manifestaciones del entorno cambiante.

Atendiendo al cambio que experimentan los negocios se conoció una metodología integral de auditoría que asegura un adecuado diagnóstico de los procesos y operaciones del negocio mismo, basado en revisiones periódicas y sistemáticas.

Toca el turno a otra metodología, que sin duda tiene la capacidad de determinar y solucionar los diferentes problemas detectados durante el diagnóstico de la Auditoría Financiera. Esta es la Reingeniería.

### 3.2. EL PARADIGMA DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA REINGENIERÍA

El estilo administrativo actual asume en su paradigma que la especialización es la única forma que asegura la eficiencia en el negocio; tanto que ha sido utilizado en los últimos 200 años.

Per se, esta figura actualmente ya no debe operar, ya que si bien las estructuras facilitan los procesos a través de la especialización, el momento actual ocasionado por el cambio ya no permite y ni siquiera concibe macro-organizaciones con mega-estructuras, lo más seguro es que esto obedezca a los ciclos de vida acelerados de los productos y necesidades altamente cambiantes de los clientes, es más, posiblemente el estilo de organización especialista ya llegó a su ciclo coyuntural, veamos la siguiente figura (fig. 3.1).

Como vemos en la figura en el punto A, la rapidez del cambio no es fluctuante, de hecho es constante. Por su parte la especialización promueve la eficiencia más allá de lo esperado y como puede verse supera la rapidez del cambio. No así en el punto B, en donde la máxima eficiencia que provocó la especialización en las organizaciones, aceleró en forma impresionante la rapidez del cambio representado por ciclos instantáneos en los productos y por consecuencia en la forma de hacer negocios.

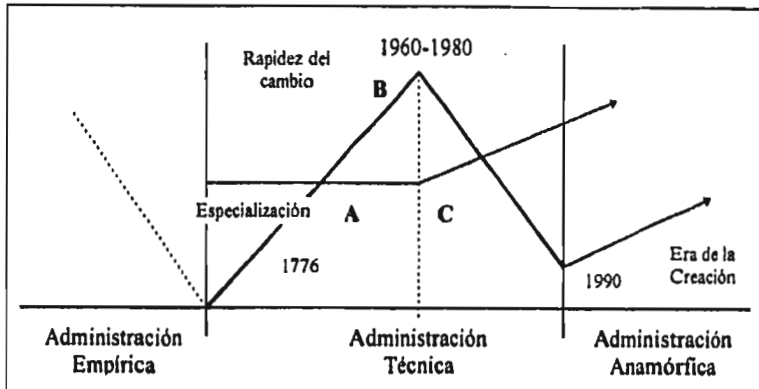


Fig. 3.1 Auge y Coyuntura de un Ciclo

Esta tendencia uniformemente acelerada se observa en el punto C, en donde el cambio se dispara en forma ilimitada y su aceleración ya no se detiene, tal y como la conocemos en la actualidad.

Así entendido el paradigma de la organización especializada mantiene una tendencia decadente hasta llegar a los 90's, por lo que este paradigma tiene ya que evolucionar y dar paso a uno nuevo que como conclusión de esta investigación hemos definido como anamórfico, puesto que ya no debe operar bajo cuadraturas técnicas, pero tampoco puede concebirse como algo empírico. Debe estar dispuesto a adaptarse y tomar forma ante cualquier entorno y situación por ello, conculga perfectamente con la metodología de la Reingeniería anticipando al negocio al proporcionarle alternativas de respuesta inmediata.

Cabe mencionar que tanto la Reingeniería como el nuevo paradigma son el resultado de paradigmas anteriores que sin duda fueron su base elemental. Con este fundamento seguro que es posible seguir analizando esta singular metodología.

Pues bien, la Reingeniería significa volver a empezar arrancando de cero es decir, su esencia se basa en el pensamiento discontinuo, que significa identificar y abandonar tanto reglas como supuestos. Nada tiene porque ser continuo eternamente, todo es susceptible de modificarse en ideas y en hechos.

### **3.3. QUE NO ES LA REINGENIERIA**

Antes de analizar su metodología, es pertinente establecer lo que **NO** es Reingeniería, así tenemos que:

- ◆ No equivale a reestructurar un área.
- ◆ No significa automatización.
- ◆ No está concebida de la misma forma que la Reingeniería de software.
- ◆ No es reducir nada, ya que esto se ha definido a partir de hacer menos con menos, y la Reingeniería asegura hacer más con menos.



- ◆ Tampoco equivale a reorganizar, ya que la Reingeniería trabaja utilizando la estructura de los *procesos* dirigidos al cliente y no la estructura organizacional.
- ◆ De hecho las estructuras han sido el marco funcional a la fecha, pero también han contribuido a la ineficiencia misma.
- ◆ La Reingeniería observa dentro de esta estructura los procesos que se han fragmentado a fin de unificarlos.
- ◆ Ni siquiera se asemeja a la mejora continua o calidad total(Kaizen), ya que ellas efficientan los procesos ya existentes, la Reingeniería los hace a un lado implementando nuevos. Es decir, es un nuevo enfoque que constituye en lo fundamental; un cambio de paradigma.

De lo anterior se deriva la frase que actualmente identifica a la Reingeniería *la hoja blanca*, que significa empezar de nuevo, es volver a empezar, es inventar nuevos enfoques; como se puede observar la Reingeniería maneja en esencia la naturaleza del cambio al enfrentar un nuevo paradigma.

En resumen, la Reingeniería no asume conocer nada, sino que promueve la investigación y el desarrollo de nuevos procesos, facilita y estimula tanto la innovación como la creatividad facultando a las personas tomando en cuenta sus ideas para desarrollarlas.

### 3.4. DEFINICION

A fin de concretar el tema que nos ocupa se describen a continuación algunas definiciones de Reingeniería, también es conocida como *Turnaround* o *BPR* (por sus siglas en inglés *Bussines Process Reengineering*), seguramente entre todas ellas concretan la esencia y el espíritu de esta innovadora metodología.

En primer término la magistral definición de Hammer y Champy, personajes que dieron vida al concepto. Para estos autores, la Reingeniería "es la revisión *fundamental* y el rediseño *radical* de *procesos* para alcanzar mejoras *espectaculares* en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"<sup>58</sup>.

La "RPN (Reingeniería de Procesos de Negocios), es cuestión de un nivel de mejora superior y no de una mejora gradual".<sup>59</sup>

Una definición propia de los investigadores es: un modelo creado para rediseñar, que fundamenta y replantea radicalmente procesos del negocio en busca de logros dramáticos en medidas claves del desempeño que aseguren

---

<sup>58</sup> HAMMER Michel & CHAMPY James, Reingeniería a Manifesto for Business Revolution, Editorial Norma, Sta. reimpresión, Bogotá Colombia 1994 pc 34

<sup>59</sup> The Institute of Industrial Engineers and Quality Resources, Más allá de la Reingeniería, ITESM-CECSA, México D. F. 1995, pc 4

**ajustes exitosos y espectaculares dentro de una realidad en la que el cliente, la competencia y el cambio mismo demandan flexibilidad y respuesta inmediata.**

### **3.5. CUATRO PALABRAS CLAVES**

Como observamos en la definición de Hammer y Champy así como en la propia, existen 4 palabras que son las piedras angulares que convierten en singular y profundamente planteada esta metodología, las cuatro palabras son:

- a) Fundamental**
- b) Radical**
- c) Espectacular**
- d) Procesos**

Pero que nos quieren dar a entender estas palabras? En primer lugar de aparición tenemos a:

**a) Fundamental**, cada vez que se inicia un trabajo de Reingeniería se deben plantear aspectos esenciales perfectamente básicos y obvios del negocio; como:

¿por qué hacemos lo que hacemos? y

¿por qué lo hacemos así?

Al indagar en estos cuestionamientos se está analizando medularmente al paradigma actuante. Es llegar al *quid* de las cosas<sup>60</sup>.

**b) Radical**, como su definición, la Reingeniería después de haber perforado las partes fundamentales del negocio llega por necesidad a la raíz de las cosas, partiendo de un cambio paradigmático en evolución es decir, el proceso de la Reingeniería no efectúa cambios superficiales.

*Cuando un paradigma cambia, todo vuelve a cero*

En este mismo sentido la Reingeniería descarta todos los procesos y estructuras cambiándolas por alguna invención enteramente nueva.

**c) Espectacular**, como se mencionó en el capítulo del cambio, las necesidades del cliente y la rapidez del cambio mismo obligan a buscar mejoras de nivel superior y espectacular.

Este elemento de la definición supone que si la invención no logra mejoras del 100% o más en los procesos, por consiguiente no ameritará ni por equivocación un trabajo de Reingeniería. En la Reingeniería, metafóricamente sucede como cuando se dinamita un edificio con el fin de construir otro nuevo, aquí es necesario colocar cargas de explosivos en los puntos estratégicos de mayor apoyo del edificio y...

---

<sup>60</sup> DEEPAK Chopra M. D. Como Crear Abundancia Creating Affluence, Editorial Edivisión, México D. F. 1995 pc 47

BOOM! detonar. Después de ésto, lo que restará es colocar nuevas bases con mayor eficiencia y utilizando la experiencia pasada sólo para mejorar, no para perpetuar o congelar.

Así entendida, la Reingeniería simboliza las cargas de explosivos que serán colocadas a los pilares paradigmáticos que impiden la evolución del negocio.



Fig. 3.2 La Reingeniería como Detonador

d) **Procesos**, observando la fig. 3.1 del paradigma de la Administración y la Reingeniería, será muy fácil entender que si en los últimos 200 años la estrategia utilizada ha sido la especialización, más fácil será concluir que en la actualidad tanto en las personas como en los negocios la palabra **PROCESO** no existe en su paradigma de organizar al negocio; área, división, tarea **SI**, proceso **NO**. Lo anterior se podría traducir en conceptualizar los procesos que se han fragmentado en aquel proceso único constituido originalmente. Podríamos decir que el consultor está desarrollando la capacidad de saber identificar la **UNIDAD** en medio de la diversidad.

### 3.6. LA PARED DE LA METAMORFOSIS

Ya se ha comentado acerca de la necesidad del cambio y por qué éste debe fomentarse, como ya dijo Joel A. Barker, en los siguientes años existirán bastantes compañías que estarán percibiendo y escuchando *oportunidades* originadas por las irreversibles tendencias en la forma de hacer negocios.

Según Hammer y Champy, existen tres categorías de negocios que podrán aprovechar las oportunidades y abriendo sus entrañas o cultura corporativa de organización hacia la Reingeniería cuando:

- ◆ Hayan chocado aparatosamente con la pared de la competencia por no haber podido reaccionar a tiempo.
- ◆ Aquellas que sin chocar aún, vislumbran a lo lejos la pared que se les viene enfrente.
- ◆ Aquellas que sin ningún problema ni pared a lo lejos, se dan su tiempo para construir una pared a los que vienen atrás.

Las primeras, que han chocado se encuentran en dificultades reales, sus costos se encuentran por encima de los que maneja la competencia, su servicio es tan malo que los clientes casi no se acercan y sus productos son ya obsoletos antes de salir.

Las segundas, que todavía no chocan tienen la visión necesaria y prefieren implementar estrategias que los anticipen a cualquier contingencia.

Las terceras, no muestran casi ningún síntoma negativo, sin embargo éstas se caracterizan por ser pioneras y agentes de cambio en su industria, han adquirido ya en su cultura el cambio paradigmático instantáneo como estrategia táctica.

Como podemos ver, tanto el cambio como la resistencia paradigmática son los elementos cotidianos que interfieren y en la mayoría de las ocasiones uno a uno forman esta gran pared al ser edificada por el negocio mismo o por las de tercer categoría, el negocio debe reaccionar y sufrir una metamorfosis inmediata en su estructura y forma de realizar sus negocios. Al hablar de pensamiento discontinuo y metamorfosis de acuerdo a las circunstancias surge la administración anamórfica que no puede ni debe sujetarse a ningún parámetro previamente establecido. En este punto, la Reingeniería se convierte en único antídoto para la obsolescencia e ineficacia.

### **3.7. TRES CRITERIOS INDISPENSABLES ANTES DE REDISEÑAR**

Una vez definido el concepto de Reingeniería y aceptando que existen condiciones (pared de la metamorfosis) que obligan y en su caso estimulan la modificación de los procesos y más aún, de los objetivos mismos del negocio procederemos a establecer tres criterios indispensables que constituyen los puntos de oportunidad más vulnerables de cualquier organización. Según los investigadores cualquier trabajo de

Reingeniería parte de alguno de estos criterios y están orientados a reforzarlos. Los tres criterios básicos son:

- ◆ Disfunción.
- ◆ Impacto a los clientes.
- ◆ Factibilidad.

Como se puede observar no siempre resulta fácil conjugar estos tres elementos, aunque proporcionan bases de juicio.

### **3.7.1. DISFUNCIÓN**

Las disfunciones, son observadas en procesos que han sido alterados arbitrariamente en su cohesión propiciando descontrol y exceso de información al margen del proceso mismo, entonces se dice que es un proceso que ha sido quebrantado; el ejemplo clásico es cuando capturada en el sistema cierta información, ésta es enviada a otro punto en donde se vuelve a revisar su integridad y exactitud.

#### **3.7.1.1. DISFUNCIÓN DE CALIDAD**

Recordemos que también dentro del proceso existen innumerables clientes y proveedores tanto internos como externos, los primeros deben exigir a los segundos



calidad y los últimos están comprometidos a proporcionarla. Lo anterior debe estar plenamente concientizado.

### **3.7.1.2. DISFUNCIÓN DE INCERTIDUMBRE**

Un ejemplo por demás interesante de la Reingeniería para la profesión contable, es la eliminación de reservas de incertidumbre. Veamos, bajo sistemas de máxima eficiencia como Just in Time o Kan Ban (método de control de inventarios) en el manejo de inventarios, resulta obvio que no existe razón de ser del inventario de stock, ya que por definición estos métodos eliminan la incertidumbre de quedarse sin insumos pues éstos ya están comprometidos y asegurados con el proveedor.

La complejidad en los procesos es un elemento determinante en los trabajos de Reingeniería, generalmente un proceso sencillo a través del tiempo se ha adaptado y se han añadido todas la reglas particulares y excepcionales de las personas que los han manejado, la Reingeniería barre todas las adaptaciones dejando al proceso en su forma más simple y de ser necesario se crean procesos igual de simples para las excepciones, no es lo mismo trabajar con un proceso sencillo con 30 excepciones por demás difíciles, que con 30 procesos sencillos cada uno; la regla es volver a lo obvio no a lo complejo.

### **3.7.2. IMPACTO A LOS CLIENTES**

Cada vez que se desee rediseñar un proceso, es preciso recurrir a la opinión de los clientes, ellos conforman uno de los más valiosos agentes de cambio, aún cuando ellos no conocen a fondo el proceso de negocio lo más seguro es que aporten buenas ideas. Para este efecto es necesario desarrollar procesos empáticos con el cliente teniendo siempre una actitud de mente abierta a las opiniones, sugerencias y quejas.

### **3.7.3. FACTIBILIDAD**

Existen elementos económicos y organizacionales que pueden poner en riesgo el trabajo de Reingeniería, a mayor número de procesos involucrados en estos trabajos, mayor será su riesgo en cuanto a resistencia al cambio, grado de influencia y por consiguiente al éxito, pero también es un elemento que a discreción la dirección debe evaluar en función del costo-beneficio en el futuro.

## **3.8. PILARES PARA EL REDISEÑO**

Los criterios nos han definido ya la orientación y el punto de partida para la implementación de la Reingeniería, ahora los pilares conforman el elemento medular de la implementación, es decir aún con la orientación de los criterios, no podríamos desarrollar ningún rediseño si ignoráramos o pasáramos por alto cada uno de los pilares.

### 3.8.1. EL CLIENTE LO ES TODO

Ya hemos planteado anteriormente que el paradigma actual es la satisfacción total del cliente, de ahí que éste deba ser el punto de partida y enfoque general para cualquier trabajo de Reingeniería. Aquí se encuentran las verdaderas oportunidades de la Reingeniería.

La costumbre errónea de definir a las organizaciones en esquemas departamentales traducidos en organigramas, generalmente identifica perfectamente las actividades conforme a la línea organizacional sin embargo, en la mayoría de estos organigramas no se observan los procesos completos o ciclos relacionados y por consiguiente es casi imperceptible la posición que ocupa y debe tener el cliente.

Resumiendo, bajo Reingeniería es preciso identificar las necesidades reales del cliente y sobre ellas definir los procesos de operación.

Uno de los secretos de esta fase consiste en identificar los flujos de los procesos y tratar de simplificarlos, entiéndase; *simplificar los procesos* no significa necesariamente despedir personal o implementar software, al decir simplificar es pensar de qué manera el cliente (no el negocio), estará mayormente satisfecho con nuestros servicios y/o producto, pensemos en cualquier negocio en que el cliente tiene que ir de un departamento a otro a fin de lograr el servicio completo, el hacer que el cliente obtenga *todo* en un sólo punto en la medida de lo posible, es simplificar.

El otro secreto es definir los procesos de la forma más sencilla, lo obvio es más funcional. En los últimos años tal parece que nos hemos dedicado a hacer la vida en los negocios más compleja, pero no necesariamente ésto ha sido lo más útil.

Debemos hacer énfasis en el entendimiento de que ningún negocio puede rediseñar varios procesos de alto nivel simultáneamente, aunque válido en algunas ocasiones es preciso definir prioridades a cada proceso.

### **3.3.2. PERSUASIÓN / CULTURA**

Un concepto determinante para cualquier tipo de rediseño es el comportamiento de los individuos y su actuación dentro de los negocios esto lo conforma la cultura, concepto que sin duda establece los marcos referenciales del comportamiento. Querer iniciar un trabajo de Reingeniería sin tomar en cuenta este elemento sería equivalente a destinarla al fracaso, motivo por el que ahondaremos en este tema.

El concepto de cultura ha variado a través de la evolución histórica, para los griegos, la cultura se basaba en el descubrimiento del mundo. En la Edad Media operó un concepto que definió a la cultura como resultado obtenido a través de la asimilación de los conocimientos adquiridos, en tanto que en el Renacimiento se concibió a la cultura con dos cambios esenciales que establecen que *la formación*

*cultural del hombre se orienta a prepararse para vivir mejor y en conjunto con la actividad productiva.*

Con el pasar de las épocas los conceptos se han perfeccionado de manera tal que se pueden citar otras definiciones bajo diferentes enfoques.

*Enfoque psicológico.*- Ralph Linton en 1945 citaba: "cultura es la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la conducta, cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad".<sup>61</sup>

*Enfoque antropológico.*- Leslie A. White opina: "la cultura es una abstracción de la conducta y no la conducta en sí, ya que un acto humano no es cultura, sino lo que este acto simboliza".<sup>62</sup>

*Enfoque Filosófico.*- Nicola Abbagnano retoma el concepto de "la formación, mejoramiento y perfeccionamiento del hombre, partiendo de que dicha formación es total y auténtica si se plantea desde un enfoque de cultura abierta, es decir una cultura que no encierre al hombre en un ámbito de ideas o creencias limitado y circunscrito"<sup>63</sup>, concluye que un hombre es culto cuando escucha y comprende las ideas de los demás aún cuando no pueda aceptarlas ni reconocerles validez.

---

<sup>61</sup> LINTON Ralph, Cultura y Personalidad, Editorial FCE, México D. F. 1969 Breviarios num. 145

<sup>62</sup> WHITE Leslie A., Kahn J. S. El concepto de cultura, Editorial Anagrama, Textos Fundamentales, Barcelona 1975 pc. 139

<sup>63</sup> ABBAGNANO Nicola, Diccionario de Filosofía, Editorial FCE, México D. F. 1983, pc 276

*Enfoque social.*- Maurice Duverger define a la cultura como "conjunto coordinado de maneras de actuar, pensar y sentir, las cuales constituyen los roles que definen los comportamientos esperados de una colectividad de personas"<sup>64</sup>.

Otra definición no sujeta a ningún enfoque específico, nos dice que la cultura "es la expresión dinámica, en transformación que conforma los códigos y formas de vida, resultado de la relación del hombre en sociedad"<sup>65</sup>.

Como se puede apreciar, excepto por el enfoque filosófico, en la mayoría de las definiciones existe un elemento en común en las palabras configuración, roles, códigos, formas de actuar.

*Este elemento en común, ubica a la cultura como una figura que delimita, lo que puede conformar un riesgo potencial de los trabajos de Reingeniería.*

Analizando las definiciones de acuerdo a los elementos que contienen a la mayoría de éstas encontramos que:

- ◆ La cultura por sí misma está impregnada fuertemente de un matiz de dinamismo, de cambio, de transformación; en resumen de adaptación en función del momento socio-histórico que le dé marco.

---

<sup>64</sup> DUVERGER Maurice, *Sociología de la Política*, Editorial Ariel, Barcelona 1983, pc 106

<sup>65</sup> SILVESTRE Mendez José, *Dinámica Social de las Organizaciones*, Editorial Mc Graw Hill, 2da. edición, México D. f. 1990, p. c. 159

- ◆ Por otro lado y en igual magnitud establece códigos, formas de vida, creencias, hábitos, costumbres, ideas y valores que tratan de percibir, entender y conducir al marco de referencia.

El problema surge cuando se confrontan estas dos posiciones, por un lado el aspecto que establece reglas y por otro el que las motiva a cambiar o modificarse. Sin embargo, al interactuar al mismo tiempo condicionan la movilidad natural pretendiendo dirigir la actuación general del entorno. En este punto surge el cambio y el choque paradigmático (temas de los que ya hemos hablado) es aquí donde se enfrenta el cambio por sí mismo y el choque del paradigma actuante.

El choque tiene lugar cuando el dinamismo cultural atenta en contra del contenido de la cultura mismo que encierra un conjunto de símbolos, valores y normas.

En el cambio paradigmático los intrusos o agentes de cambio (como la Reingeniería) son los que en forma anticipada ponen en tela de juicio el conjunto del contenido de la cultura. En el mundo de los negocios esta situación ha tenido una influencia considerable en los patrones culturales.

Dichas modificaciones no constituyen una contra cultura, simplemente ejecutan el dinamismo cultural que inherentemente trae consigo modificación a lo establecido.

Conforme a lo comentado en el tema del cambio paradigmático dirigido a los negocios, estas modificaciones constituyen oportunidades no exploradas aún debido a que ni siquiera se han presentado, de ahí la necesidad de anticiparse al cambio.

Al inicio de un trabajo de Reingeniería es imprescindible evaluar sus efectos y posibilidades dentro de la cultura corporativa actual, partiendo de ahí deben plantearse argumentos convincentes y reales que aseguren tanto el éxito del negocio una vez rediseñado; así como el ambiente favorable y de desarrollo para cada elemento de la organización.

En estos argumentos se plantean sólo realidades en el sentido de comunicar a la organización sobre el por qué es necesario realizar cambios radicales, de tal forma que no quede lugar a duda de que la Reingeniería es el único camino para lograrlo.

### **3.8.3. DE LA FASE B A LA FASE C EN LA EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS**

Como cualquier principio o inicio en territorio desconocido, el temor y la incertidumbre son elementos que invaden la fase de la reinvención o el rediseño.

Una vez detectados los problemas potenciales que obstruyen los procesos, la Reingeniería debe hacer uso de cualquier elemento creativo y plasmarlo en una hoja blanca, no nos referimos a un pedazo de papel, la hoja blanca simboliza el desapego o pérdida forzada en la fé hacia las reglas establecidas.



Retomando aspectos de paradigmas, es preciso que en este punto el creativo de la Reingeniería force los límites del paradigma actual y trate de proyectarlo hasta donde su mente se lo permita, aunque parezca un planteamiento de proceso imposible o inalcanzable, bajo Reingeniería todo está permitido, la creatividad e innovación no se topan con ningún límite; su única connotación inherente es la complejidad de la innovación de acuerdo a su alcance.

De hecho lo interesante —y peligroso— es que no existen pasos o fases definidas para qué o cuál curso de acción se debe tomar.

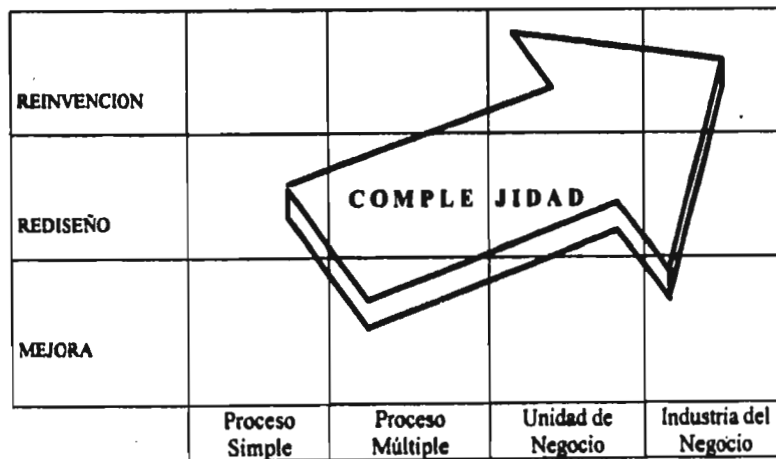


Fig.3.3 Evolución del Negocio

Existen procedimientos tanto internos como externos que permiten iniciar la configuración de la nueva idea en gestión (las fases de la administración empírica y

técnica son paradigmas que bien nos pueden proporcionar elementos de experiencia hasta cierto punto).

Cuando inicia un trabajo de Reingeniería es muy útil tener en cuenta que:

- ◆ Un rediseño es más exitoso cuando se formula hacia los resultados y no a las tareas.
- ◆ En el proceso rediseñado es conveniente que intervengan el menor número de personas. El cliente se siente mejor cuando trata con una persona que con varias.
- ◆ Las mejores ideas son aquellas que se encuentran al margen de lo escrito por lo que se deben eliminar supuestos firmemente arraigados subyacentes al proceso.
- ◆ Plantear un nuevo proceso a partir de cómo podría realizarse si sólo lo pudiera hacer una persona, es un enfoque valioso.
- ◆ Cuestionar la utilidad real en el manejo de la tecnología actual.

En síntesis, como puede observarse el plantear una idea sobre la nada representa un reto para el creativo, pero no debe ocasionar duda ni mucho menos temor, en general se puede decir que en un trabajo de Reingeniería:

- ◆ No se necesita ser experto (neófito en la materia)

- ◆ Es útil ser de afuera (agente de cambio)
- ◆ Es imprescindible descartar supuestos (antiguos paradigmas)
- ◆ Es importante ver con ojos de cliente (satisfacción del cliente)
- ◆ Es mejor trabajar en equipos (multifuncionalidad)
- ◆ Tiende a estructuras generalistas (no especialistas)
- ◆ No es difícil tener buenas ideas
- ◆ Puede convertirse en algo divertido

### **3.9. VISION PARA EL REDISEÑO**

No es fácil explicar de qué forma debe realizarse el nuevo proceso, de ahí que el nuevo paradigma de la administración obedezca de acuerdo a nuestro criterio a un orden anamórfico, sin embargo existen elementos durante su construcción que aunados a los criterios y a los pilares aseguran una visión óptima del negocio, los cuales definiremos a continuación.

#### **3.9.1. GENERALISMO**

Bajo términos de Reingeniería, varios oficios se concentran en uno solo; como resultado de una disfunción de integridad, éste es el primer *elemento de visión* y el

más básico, su finalidad atiende a prevenir el quebranto natural de los procesos y los pasos laterales o duplicados en las actividades cuando pueden ser éstos concentrados en un sólo punto, así lo que antes se realizaba con 5 ó 7 personas ahora recae en individuos que pueden recibir el nombre de estructuradores de negociación, representantes integrales, trabajadores de caso, etc.

Cuando un proceso por orden natural requiere de varias personas, por razones de localidad o dificultad del proceso, entonces es recomendable integrar un *equipo de caso* que en esencia obedece al mismo fundamento, como podemos ver en las siguientes figuras (3.4 y 3.5).

Para que este nuevo orden generalista funcione ya sea en forma individual o a través de un equipo de caso, es preciso que cada colaborador domine su área y tenga conocimiento suficiente de las demás áreas, adicionalmente la actitud y el compromiso son características deseables antes, durante y después del rediseño. El compromiso y las facultades necesarias concedidas a cada colaborador determinan la eficacia del generalismo.

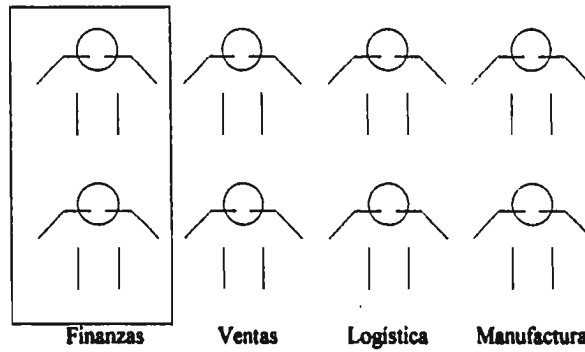


Fig. 3.4 Organización Orientada a Funciones Específicas

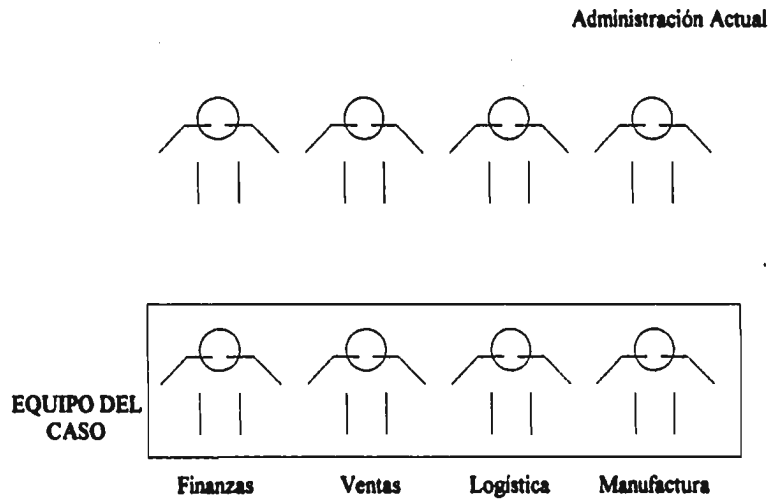


Fig. 3.5 Organización Orientada a los Procesos

Reingeniería

### 3.9.2. EL ORDEN NATURAL Y LA TECNOLOGÍA DE LO OBVIO

Por un lado la especialización ha permitido las estructuras de los negocios, pero el abuso en la especialización ha ocasionado que ninguna operación exista sin que ésta sea definida a partir de las líneas organizacionales existentes (disfunción de integridad de incertidumbre y de calidad), quiere decir que aunque el proceso en sí sea corto, éste tiene que ampliarse para ocupar todos los canales establecidos por la estructura. Bajo Reingeniería se deben tomar atajos que obedezcan simple y sencillamente a las necesidades obvias y naturales del proceso que deriven en un impacto positivo a los clientes.

Lo natural, obvio y sencillo establecen paradigmas naturales de eficiencia y confort que al realizar las actividades propician el sentido común y la creatividad.

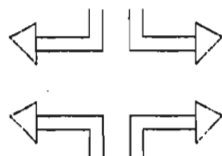


Fig. 3.6 El Orden Complejo

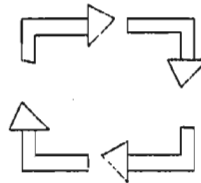


Fig. 3.7 El Orden Natural

En resumen una frase que definirá esta fase sería: ¿por qué hacer complicado lo sencillo?

### **3.9.3. EL EMPLEADO COMO PERSONA Y NO COMO PUESTO**

A partir de los esquemas administrativos clásicos de la administración técnica, se ha hecho énfasis en que lo importante es la eficacia en la descripción y perfil del puesto, el aspecto de la creatividad se ha limitado tajantemente, de hecho es más sencillo hacer lo que está escrito que lo que no está, si algo sale mal el error es del procedimiento y no de la persona, esto es un arma de doble filo. Bajo términos de Reingeniería el empleado forma parte activa del proceso y bajo términos de paradigmas éste hace las veces de cliente interno y es sin duda un agente permanente de cambio.

### **3.9.4. EL ORDEN NATURAL EN DIFERENTES VERSIONES**

El proceso es uno, lo que cambia es la necesidad, este es un parámetro elemental que debe ser claramente asimilado. El proceso del otorgamiento de crédito es el mismo desde hace 20 ó 30 años, lo que lo hace diferente son las formas de hacerlo y establecerlo, en razón a ello este proceso único y simple debe ser capaz de reaccionar ante cualquier contingencia a través de diferentes versiones que se utilizarán mientras sean útiles, si no entonces se desecharán.

Así entendido, no se puede crear un proceso que se haga tan complejo para satisfacer cualquier contingencia que corra el riesgo de ser inentendible por quien lo realiza. La tendencia es eliminar los casos excepcionales o especiales.

### **3.9.5. CRITERIO - FACULTADES (EMPOWERMENT)**

Cualquier proceso debe ser tan moldeable como el criterio de quien lo realiza, obviamente el individuo que lo lleva a cabo debe conocer la misión del negocio, las necesidades del cliente y estar íntimamente comprometido con ello. Así, las actividades deberán ser resueltas por él mismo.

Hammer y Champy plantean un caso por demás ejemplar en la relación de procesos en los que intervienen áreas innecesarias, pero que por existir deben participar.

El caso es planteado a partir de la necesidad de adquirir lápices por algún departamento en particular, éste tiene que requisitar una forma que en el mejor de los casos recorre el departamento solicitante y es turnada al departamento de compras quien recurre a una evaluación de políticas, proveedores, la cotiza y finalmente los lápices son comprados; este exceso en el uso de actividades, elevó el costo de los lápices al hacer uso de la estructura, cuando inicialmente el departamento solicitante bajo parámetros bien definidos hubiese podido —de haber tenido las facultades— realizar directamente la compra.

### **3.9.6. NO CONTROLES**

El paradigma de: hay que vigilar lo que hace el empleado, parece que los tiempos del esclavismo persisten y desde esa óptica se visualiza a la supervisión.



Qué bueno sería definir procesos tan claros y sencillos (lógicos) en los que no tuviera que existir control en donde éste no fuera necesario.

Lo anterior suena interesante y sencillo bajo términos de Reingeniería, sin embargo establecer la convicción hacia el trabajo eficiente y sin controles, no es tan fácil lograrlo.

Bajo Reingeniería se debe utilizar control sólo en donde se justifique operacional y económicamente, la idea de controlar todo sólo nos lleva a extremos *controlíticos* que no agregan valor a la satisfacción del cliente a la *tranquilidad* de la estructura tal vez, al cliente NO.

Si observamos, la tecnología provee ya de controles implícitos, el rediseño de un proceso que minimiza los controles debe buscar equilibrio entre lo estrictamente controlable de lo que innecesariamente requiere de control.

Una vez rediseñada la organización, la cultura y los procesos el nuevo paradigma es depositar la confianza necesaria en el individuo.

Como resumen de la visión para el rediseño se presenta una figura (fig. 3.8) que plantea el IIE<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> The Institute of Industrial Enginners and Quality Resources, Más allá de la Reingeniería, ITESM-CECSA, México D. F. 1995, pc 11

<b>CONCEPCION TRADICIONAL</b>	<b>DESPUES DE REINGENIERIA</b>
Descripciones limitadas a puestos	Puestos multidimensionales
Orientación a la tarea	Orientación al cliente
Visión poco clara del cliente	Visión clara del cliente
Repetitivo y rutinario	Innovador, creativo, retadores, intensos
Muchas reglas y limitaciones	Ampliar posibilidades, flexibles
Supervisores, jefes	Consejeros
Gerentes	Líderes
Mando y control	Concesión - meritocracia - empowerment
Desempeño individual	Desempeño en equipo
Compensación por número de personas administradas	Confirmación por número de clientes satisfechos
Evaluación por parte del supervisor	Evaluación por parte del equipo
Eso no me compete	Estamos en esto juntos
Este es un negocio sólido	Nadie sabe que pasará mañana

Fig. 3.8 Visión del Rediseño

### 3.10. EL REDISEÑO

Para Daniel Morris y Joel Brandon, el rediseño debe basarse a partir de una ampliación de la metodología de Morris, Tokarski y Brandon, denominada *Desarrollo de Sistemas Relacionados* (RSD por sus siglas en inglés Relational Systems Development), diseñado para integrar los procesos de los negocios y basado en investigar la forma en cómo debe operar el negocio antes de hacer cualquier implementación. Su finalidad es racionalizar la forma de trabajar.

En nuestra opinión esta metodología planteada por Morris y Brandon proporciona los elementos suficientes para llevar a cabo un trabajo de Reingeniería.

Con ayuda de este enfoque procederemos a plantear el camino más lógico para rediseñar o reinventar un proceso.

### **Posicionamiento del Negocio**

En la medida que la dirección del negocio esté consciente del entorno competitivo y una vez que ha chocado con la pared o antes de ello, es preciso definir prospectivamente hacia donde desea llevar al negocio en el futuro. Esta parte se analiza en la metodología de la Auditoría Financiera en la fase de —entorno del cliente y de la industria— en el capítulo anterior.

### **Identificar Problemas Potenciales**

A pesar de que todo el negocio es importante, es necesario definir cuáles son áreas de alto riesgo de las que no proporcionan beneficios en el costo de los trabajos de Reingeniería al dirigirse sólo a lo verdaderamente sustancial. Los resultados de la Auditoría Financiera a través del Dictamen de Estados Financieros y Carta de Sugerencias proporcionan los elementos de esta fase.

### **Estudiar los Procesos de Trabajo**

Previo al estudio de la estructura, observar primero los procesos se convierte en una táctica muy útil ya que primero se define que se tiene qué hacer y luego quién lo hará.

En este estudio se realiza un análisis conceptual y panorámico del proceso, se está arrancando de cero como si no hubiese nada, en esta fase no es recomendable manejar detalle por proceso, esto tiene dos beneficios, no se pierde la visión global y se propicia automáticamente el generalismo.

#### **Estudiar el Organigrama**

En función a la misión del negocio, es imprescindible observar la estructura y sus interrelaciones validando cada uno de los niveles. Tanto para el estudio de los procesos como para el estudio del organigrama, los elementos aportados por la fase de -controles de dirección, supervisión y procesamiento de transacciones- de la metodología de la Auditoría Financiera comentados en el capítulo 2 resultarán por demás útiles.

#### **Estudiar Políticas y Reglas**

Esta fase debe trabajarse con la mayor objetividad posible para no caer de nuevo en paradigmas anteriores.

Sólo se deberán tomar de nuevo aquellas reglas que se hayan convertido en paradigmas en evolución (ver fase C de la curva del paradigma en el capítulo 1).

#### **Analizar los Recursos Humanos**

Retomando la parte de persuasión-cultura, ésta fase resulta de suma importancia en el logro de la Reingeniería, por lo que se deberán tomar en cuenta en la medida de lo posible todos los aspectos culturales a fin de:

- ◆ Concientizar la necesidad del cambio
- ◆ Estimular la no resistencia al cambio
- ◆ Administrar el cambio

#### **Estudiar los Servicios de Información**

Este estudio representa el mejor apoyo en el manejo de la información, de tal forma que se debe futurizar el uso de cualquier tipo de software y emplearlo en donde proporcione eficacia y eficiencia real. En adelante su obsolescencia-reemplazo determinarán otro trabajo de Reingeniería o de adaptación.

#### **Reconstruir los Procesos**

La originalidad, la creación y la innovación serán el ingrediente indispensable de esta fase. Siempre en atención a la visión para el rediseño tratado anteriormente.

#### **Simulación**

Así como la ingeniería mecánica utiliza este método para evaluar el comportamiento de un nuevo diseño, así también la Reingeniería necesita hacer uso de

la simulación para proyectar antes de su implementación el comportamiento y éxito del nuevo modelo y realizar todas las pruebas necesarias.

#### **Cuantificación del Nuevo Modelo**

El costo de su implementación, de oportunidad, las entradas y salidas del proceso, el tiempo, el personal, la calidad y lo más importante el valor agregado son algunos de los elementos que deben ser valorados de preferencia desde el punto de vista económico.

### **3.11. REGLAS PARA DESTINAR AL FRACASO EL TRABAJO DE REINGENIERIA**

Ya se han definido algunos conceptos por demás fundamentales para la implementación de la Reingeniería, sin embargo también es necesario conocer algunos factores que pueden ponerla en riesgo aún antes de iniciar; entre otros:

- ◆ Enfocar la Reingeniería como un esfuerzo de revisión operacional.
- ◆ Tratar de crear una operación perfecta con sólo un intento y en forma rápida.
- ◆ Definir alcances restringidos.
- ◆ Obtención incorrecta de información para el trabajo de Reingeniería.

- ◆ Aplicarla a la organización y no a los procesos.
- ◆ Dirigirla a los propietarios y no al negocio.
- ◆ No comprender el efecto del cambio.
- ◆ No considerar en forma adecuada la cultura.
- ◆ Pasar por alto la influencia paradigmática.
- ◆ No tener en cuenta la limitación tecnológica.
- ◆ No comprometer los recursos necesarios.
- ◆ No realizar prácticas de simulación.
- ◆ No rediseñar modelos alternos.
- ◆ Considerarlo sólo como un proyecto y no como lo que es, un estilo de vida, una nueva cultura.

En resumen la Reingeniería está encaminada a alcanzar mejoras financieras y operativas de gran magnitud y constituye una herramienta fundamental del cambio dirigida a los procesos y a las estructuras.

En su estado presente ayuda a ajustar los negocios a partir del antiguo paradigma industrial y de especialización hacia uno nuevo de servicio e información

con visión generalista. En el futuro, continuará impulsando al negocio de un paradigma hacia el siguiente.

Cuando se utiliza, la Reingeniería realiza por sí misma varios cambios paradigmáticos. Los negocios están pasando por uno de ellos, pero en el horizonte se vislumbra al más importante, que utiliza a la Reingeniería y al cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva.

A través del uso eficaz de los resultados de la Auditoría Financiera y la Reingeniería se encuentran las verdaderas oportunidades de los negocios.

Aceptar el cambio y entender que la Reingeniería es un método permanente de alerta, asegura negocios inteligentes, autoevolutivos, anticipativos y lo que es más importante, capaces de recrearse a sí mismos y contribuir activamente al cambio en su entorno.

En el siguiente capítulo se fusionarán los resultados de la Auditoría Financiera, el enfoque y metodología de la Reingeniería mediante la propuesta de cambio de un caso práctico.



# CAPITULO 4

*No basta con saber algo,  
hay que saber llevarlo a la práctica;  
no basta con querer hacer,  
hay que hacerlo!*

*Goethe*

Como hemos visto, en los capítulos anteriores se habló del Cambio, los Paradigmas, la Auditoría Financiera, la Reingeniería y la relación entre estos temas; sin embargo es necesario concretar la teoría llevándola a la práctica con el fin de demostrar y comprobar la utilidad de esta investigación.

Antes de iniciar el caso práctico es preciso estructurar la forma en que se desarrollará la información con el fin de tener desde el inicio, una visión clara y objetiva del caso analizado. En primer término plantearemos el perfil operativo y financiero del cliente, éste resume las seis primeras fases de la metodología de la Auditoría Financiera éstas son:

- ◆ Decisión de Aceptación y/o Retención
- ◆ Análisis de las Expectativas del Cliente
- ◆ Evaluación del Riesgo
- ◆ Entorno del Cliente y de la Industria
- ◆ Revisión de la Gestión Financiera
- ◆ Procesos del Negocio

Cabe mencionar que no han sido desarrolladas en forma idéntica como en el capítulo II, ya que sólo se han tomado las partes en las que la Reingeniería hace mayor énfasis.

Posteriormente y con apoyo de los resultados de la Auditoría Financiera (anexos I y II), que conforman la parte restante de la metodología de ésta, procederemos a segregar áreas que a nuestro juicio constituyan un riesgo potencial y susceptible para los trabajos de Reingeniería.

Una vez analizados los resultados se establecerán algunas propuestas bajo enfoque de Reingeniería que solucionarán los problemas potenciales detectados.

Finalmente proyectaremos los beneficios y las ventajas logradas una vez implementadas las propuestas de Reingeniería.

#### **4.1. AUDITORIA FINANCIERA**

##### **4.1.1. SEIS PRIMERAS FASES DE LA AUDITORÍA FINANCIERA**

Como se vió en el capítulo II, es necesario analizar con el mayor detalle posible todos los aspectos que circundan al negocio y que en determinado momento puedan convertirse en factores específicos de riesgo tanto para un proceso aislado del negocio como para el mismo en su conjunto.

### Datos Generales -

El caso práctico basa su información en una empresa llamada Embutidos Selectos, S. A. de C. V., la cual está obligada a dictaminarse y por lo tanto ha contratado los servicios de una Auditoría Externa. El ejercicio auditado corresponde a 1995, cabe mencionar que para este año la Compañía realizó cambio de firma de auditores.

El trabajo que realizará auditoría externa es exclusivamente de carácter financiero; se entiende por resultado de éste el Dictamen del Auditor, Estados Financieros y Carta de Sugerencias.

Según comentarios del cliente, éste no sólo espera obtener unos Estados Financieros dictaminados sino que está interesado en aprovechar el costo del servicio, el tiempo destinado y los procedimientos mismos de la Auditoría Financiera para mejorar en todo lo que sea posible y ésto sea informado oportunamente. Se considera que existe una actitud totalmente abierta e incondicional por parte de la Dirección para escuchar sugerencias y llevarlas a la práctica.

Con el fin de expandir nuevos mercados y evaluar la situación actual de la Compañía, el Consejo de Administración está interesado en conocer el comportamiento de las ventas por zonas geográficas del país. Esto se considera como otra expectativa adicional del cliente respecto al trabajo de auditoría.

Embutidos Selectos, S. A. de C. V. se dedica a la distribución y comercialización de embutidos de todas las marcas (entre lo más importante jamón, salami, salchicha, tocino, chorizo, mortadela) se constituyó en mayo de 1988, el capital se forma de las aportaciones de tres socios mexicanos y dos españoles, cuenta con 190 empleados. A la fecha la Compañía forma parte de un grupo de cuatro compañías afiliadas dedicadas a giros distintos. La compañía matriz (Embutidos Selectos, S. A. de C. V.), se encuentra ubicada en el Distrito Federal.

La tenencia accionaria de los inversionistas está conformada como sigue:

<u>Accionista</u>	<u>Porcentaje de Participación</u>
Gilberto Cuenca	66 %
Rodolfo Ururi	21 %
Ernesto García	7 %
Gabriel de la Mora	5%
Martín Fernández	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fig. 4.1 Principales Accionistas

De acuerdo a las pláticas que mantuvo el socio de la firma encargado de la Auditoría Financiera con los accionistas del negocio, pudo asegurarse que no ha habido cambios frecuentes ni sorpresivos en los puestos claves de la dirección, no existe evidencia de fraudes, malversaciones o situaciones irregulares posibles; a la fecha no se conoce de litigios importantes que sitúen al negocio en una posición

contigente, no existen limitaciones al alcance de la auditoría y no hay conflictos de interés aparente entre los accionistas.

Entre los principales ejecutivos se pueden mencionar:

<u>NOMBRE</u>	<u>PUESTO</u>
CP. Luis Fernando Avila	Director Financiero
Ing. Hector Camacho	Director Operativo
LAE Rodolfo del Castillo	Gerente de Ventas
LAE Enrique Peña A.	Gerente de Crédito y Cobranza
Ing. Rómulo Espinoza	Gerente de Mantenimiento
CP. Victor Fernández	Gerente de Contabilidad

Fig. 4.2 Principales Ejecutivos

La Compañía tiene contratados algunos servicios de profesionales independientes y agrupados, que son consultados conforme se presentan las eventualidades.

<u>NOMBRE</u>	<u>TIPO DE ASESORIA</u>
Guzmán y Asoc. S. C.	Asesoría jurídico-legal
Flores Ruiz y Asoc. S. C.	Pleitos de cobranza foránea
Servicios de Cobranza, S. C.	Pleitos de cobranza local
Martínez, y Asoc. S. C.	Pleitos de cobranza local
Audidores, S. C.	Asesoría Contable-fiscal
Banco Nacional de México	Asesoría Financiera

Fig. 4.3 Asesores Externos

Las principales fuentes de financiamiento de la Compañía están constituidas por aportaciones al capital por parte de los accionistas, reinversión de utilidades y un crédito revolvente contratado con el Banco Nacional de México por 5,000,000 USD.

**Competencia -**

Según revistas especializadas de la industria de servicios de distribución y comercialización a la que pertenece la Compañía, ésta ocupa el 40% del mercado nacional, por lo que sólo tiene 10 competidores directos.

A pesar de que el mercado principal de la Compañía son las tiendas de autoservicio en el último año y específicamente en el último trimestre ha habido una tendencia importante en ventas a minisupers, debido a la entrada de algunas franquicias importantes a nuestro país.

Los accionistas pretenden exportar embutidos a Centroamérica y elaborar algunos productos como jamón ahumado y tocino.

Los principales productos que comercializa la Compañía son:

<u>Producto</u>	<u>Porcentaje de Participación en Ventas</u>
Jamón	48 %
Salchicha	23 %
Chorizo	12 %
Tocino	8 %
Salami	5 %
Mortadela	4 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

Fig. 4.4 Porcentaje de Ventas por Producto

Los principales clientes son:

Cliente	Porcentaje de Participación en Facturación			
	1995	1994	1993	1992
<b>Autoservicios:</b>				
Grupo CIFRA	35%	41%	42%	39%
Comercial Mexicana	17%	19%	20%	18%
Gigante	8%	10%	12%	19%
<b>Panaderías y restaurantes:</b>				
	14%	9%	8%	9%
<b>Minisupers</b>	26%	21%	18%	15%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fig. 4.5 Porcentaje de Ventas por Cliente

Los principales proveedores de la Compañía son:

Proveedor	Jamón	Salchicha	Chorizo	Tocino	Salami	Mortadela
FUD	✓		✓	✓		✓
SWAN	✓	✓			✓	
PARMA		✓	✓	✓		✓
SAN RAFAEL	✓	✓		✓		
KIR	✓	✓			✓	✓
ALPINO	✓		✓			
RIOJANO	✓			✓	✓	
IBEROMEX	✓	✓				
WUNCH		✓	✓	✓		

Fig. 4.6 Principales Proveedores



**Desempeño Financiero -**

La operación de la Compañía se ha mantenido en forma ascendente, las ventas se han incrementado año con año debido al esfuerzo Directivo por mantener un mejor nivel competitivo.

Concepto	1995	1994	1993	1992
	%	%	%	%
Ventas	100	100	100	100
Costo de Ventas	60	61	63	65
Utilidad Bruta	40	39	37	35
<b>Gastos de Operación:</b>				
Gastos de Venta	8	8	7	7
Gastos de Administración	10	11	9	10
Gastos de Distribución	2	2	3	2
Utilidad en Operación	19	18	17	15

Fig. 4.7 Desempeño Operativo

La Compañía ha presentado un comportamiento favorable en su operación, resultado de una tendencia positiva en sus ventas, contrario a ésto la habilidad en el manejo de su cartera ha disminuido provocando impactos considerables a los resultados.

Años	Corriente	+ 30 Días	+ 60 Días	+ 90 Días	+ 120 Días	Total
	%	%	%	%	%	%
1991	27	35	15	8	15	100
1992	20	30	21	10	19	100
1993	10	21	26	185	25	100
1994	6	11	27	26	30	100
1995	7	8	15	20	50	100

Fig. 4.8 Habilidad en el Manejo de Cartera

**Indicadores Financieros -**

La situación financiera de la Compañía se considera estable y no presenta razones negativas considerables de hecho se puede afirmar que dentro de su industria se ubica en una posición adecuada.

Razones	1995	1994	1993	1992
<b>FINANCIERAS</b>				
De capital de trabajo	1.49	1.69	1.50	1.63
Severa o del ácido	0.96	1.10	2.04	2.07
De protección al pasivo circ.	3.85	3.97	4.00	3.97
Del capital inmovilizado	1.18	1.08	1.00	9.97
Índice de rentabilidad	0.11	0.10	0.15	0.19
Liquidez o disponible	0.69	0.26	0.30	.041
Endeudamiento	0.37	0.35	0.36	0.35
<b>ROTACION</b>				
Clientes	4.40	4.88	4.61	4.23
Proveedores	14.09	11.94	12.11	13.02
Invent prod. comercializable	5.78	5.56	6.03	5.67
<b>CRONOLOGICAS</b>				
Plazo medio de cobros	81.84	73.83	50.39	49.69
Plazo medio de pagos	25.55	30.15	35.26	34.27
Plazo medio de venta	62.30	64.78	58.23	56.30
<b>RENTABILIDAD</b>				
Utilidad por acción	5.66	5.62	7.98	12.11
Inversión de los accionistas	0.11	0.10	0.15	0.17
Margen neto de utilidad	0.08	0.07	0.12	0.15
Inversión antes de intereses	0.18	0.18	0.24	0.31
Inversión total	0.16	0.15	0.17	0.17
<b>LIQUIDEZ</b>				
Posición defensiva	0.32	0.34	0.40	0.38
<b>SOLVENCIA</b>				
Cobertura financiera	3.34	3.19	3.70	3.95

Fig. 4.9 Razones Financieras

### Filosofía y Valores Organizacionales -

Los accionistas fundadores (origen español) tienen un profundo agradecimiento y respeto al país en donde sus negocios han fructificado, lo anterior proyectado con hechos y actitudes positivas hacia el negocio y el país.

La misión es:

"Ofrecer un servicio de calidad en el sector de las carnes frías que sea considerado por los clientes como el mejor en tradición, calidad, precio y oportunidad".

Los valores y la filosofía son:

- ◆ La gente está convencida que los servicios ofrecidos sólo podrán ser tan buenos como la gente que los ofrece.
- ◆ La motivación y la calidad debe ser un objetivo fundamental.
- ◆ Mejorar siempre todo lo que sea posible.
- ◆ Proporcionar el mejor servicio a los clientes.

### Beneficios a Empleados -

La Dirección de la Compañía ha tenido mucho interés en mantener una rotación mínima de empleados, mantener un ambiente agradable y con perspectivas

seguras, por ésto ha implementado desde su fundación un plan de beneficios que entre los más importantes se pueden mencionar :

- ◆ Plan de pensión (por edad o incapacidad)
- ◆ Plan de jubilación
- ◆ Comedor
- ◆ Transporte
- ◆ Incentivos a ejecutivos
- ◆ Bonos de productividad y desempeño
- ◆ Horas extras
- ◆ Y otras adicionales de Ley

#### Uso de Tecnología -

El sistema de proceso electrónico de datos utilizado por la Compañía es utilizado únicamente por las área de contabilidad, clientes, facturación y embarques; cabe mencionar que cada una de las aplicaciones utilizadas por estos departamentos se han adquirido en forma aislada por lo que no mantienen ningún tipo de interfase entre ellas.

Las aplicaciones utilizadas por la Compañía están diseñadas para compañías pequeñas por lo que no se tiene flexibilidad en su uso. La supervisión de estas actividades está a cargo de los gerentes responsables de cada área por lo que se

considera que el ambiente del proceso electrónico de datos no contribuye con los objetivos de control.

En resumen se puede considerar que la tecnología utilizada por la Compañía es limitada y no establece un parámetro de confianza para la auditoría. Las expectativas del Consejo de Administración hacia el uso de tecnología involucran la posibilidad de adquirir sistemas integrados en aquellas áreas que justifique su implantación. La Compañía se puede clasificar en un nivel bajo de complejidad tecnológica.

#### Administración de Riesgos -

Hasta 1995 la Compañía no ha definido una política para la contratación de seguros tanto para el equipo de reparto e instalaciones de almacenamiento, éstas últimas no representan riesgo en relación a índices de siniestralidad ni por el giro del negocio, en donde no son manejados elementos corrosivos o explosivos. No sucede lo mismo con el equipo de reparto el cual se ha incrementado considerablemente en los últimos tres años y éste sí presenta índices importantes de siniestralidad al encontrarse la Compañía en una zona geográfica (Distrito Federal) de alta concentración delictiva.

En cuanto a los inventarios con terceros no se han contemplado en los contratos de consignación de mercancía que éstas se encuentren aseguradas a fin de prevenir posibles robos.

### Usuarios de los Estados Financieros -

Entre los usuarios más comunes y frecuentes de los Estados Financieros se encuentran: Accionistas, Administración, Banco Nacional de México, Proveedores, Acreedores, etc.

### Partes Relacionadas -

El grupo de empresas a la que pertenece Embutidos Selectos, S. A de C. V. está conformado por:

<b>Compañía</b>	<b>Giro</b>	<b>Ubicación</b>
Grupo Cuenca SA CV	Asesoría Administrativa	México D.F.
Embutidos Selectos SA CV	Comerc. y Distrib. de Embutidos	México D.F.
Industrializadora INX SA CV	Elaboración de Empaques	Monterrey N.L.
C.I.A.T.S.A. CV	Surtidora de Alimentos	Salamanca Gto.

Fig. 4.10 Integración del Grupo

Los datos anteriores constituyen una de las partes más importantes del trabajo de la Auditoría Financiera ya que contribuyen en forma crucial en el entendimiento del negocio. La metodología utilizada para el levantamiento de información fue la planteada en el capítulo 2 y corresponden a las fases restantes de la misma, éstas son:

- ◆ Estudio y Evaluación del Control Interno
- ◆ Resumen del Riesgo
- ◆ Pruebas Sustantivas
- ◆ Evaluación de Resultados

El Dictamen del auditor (Opinión), los Estados financieros y la Carta de Sugerencias mostrados en los anexos I y II representan el resultado final del trabajo realizado por el auditor, por una parte el desempeño operativo de la Compañía desde el punto de vista cuantificable ( Dictamen y Estados Financieros ) y por otra parte el desempeño operativo funcional resultante de la adecuada o inadecuada gestión Directiva y estructura misma del negocio (Carta de Sugerencias).

Estos elementos de juicio serán la base fundamental para el análisis en los trabajos de Reingeniería y serán retomados durante la siguiente parte del caso práctico.

#### 4.2. EL REDISEÑO

Existen fases necesarias para realizar el trabajo de Reingeniería que ya han sido documentadas por la Auditoría Financiera, éstas son:

<b><u>REINGENIERIA</u></b>	<b><u>AUDITORIA FINANCIERA</u></b>
Posicionar el Negocio	Análisis de las Expectativas del Cliente Entorno del Cliente y de la Industria Revisión de la Gestión Financiera
Identificar Problemas Potenciales	Todas las Fases de la Metodología los problemas se visualizan en sus resultados
Estudiar los Proceso de Trabajo	Procesos del Negocio Estudio y Evaluación del Control Interno
Estudiar el Organigrama	Revisión de la Gestión Financiera Estudio y Evaluación del Control Interno

Fig. 4.11 Coordinación de Metodologías

Estudiar Políticas y Reglas	Estudio y Evaluación del Control Interno
Analizar los Recursos Humanos	A Desarrollar
Estudiar los Servicios de Información	A Desarrollar
Reconstruir los Procesos	A Desarrollar
Simulación	A Desarrollar
Cuantificación del Nuevo Modelo	A Desarrollar

Fig. 4.11 Coordinación de Metodologías (continuación)

A continuación procederemos a solucionar los problemas determinados por la Auditoría Financiera englobando las fases pendientes de desarrollo vistos en la figura anterior. Para lo cual plantearemos problema y solución encontrada; cabe mencionar que las fases pendientes a desarrollar en la fig. 4.11 estarán dadas en forma implícita dentro de las soluciones.

#### 4.2.1. PROCESOS REDISEÑADOS

Lo más importante en una solución bajo enfoque de Reingeniería es entender al negocio en su conjunto y ver cuales procesos son los que se han deteriorado a través del tiempo, igualmente es necesario evaluar la utilidad que éstos procesos le agregan al negocio. En el caso analizado tenemos una cantidad considerable de elementos (resultantes de la Auditoría Financiera) que nos ayudan a identificar los problemas potenciales.



Como pudimos observar en la carta de sugerencias los procesos que representan un riesgo potencial se pueden enmarcar en:

1. Proceso de compras
2. Proceso de crédito y cobranza
3. Proceso de distribución

Bajo este enfoque desarrollamos la figura 4.12 que nos permite visualizar en una forma abstracta los ciclos en donde la Reingeniería debe trabajar, el entorno y lo más importante, la relación que guardan entre sí cada uno de los problemas potenciales, en función de su ciclo y del negocio en conjunto.

Como podemos observar en la figura (4.12) cada círculo, representa un ciclo de la operación y por lo tanto, un proceso; circundante a éstos se encuentra un círculo mayor que representa el entorno (misión) del negocio en conjunto. A cada problema potencial detectado se le ha asignado un número que facilita su inclusión dentro de su correspondiente círculo o interrelación.

Así esquematizado podemos identificar aquellos problemas que dentro de un proceso tienen influencia en algún otro. El proceso que tiene un mayor número de riesgos potenciales es el proceso de crédito y cobranzas / facturación y la interrelación que interseca el mayor número de problemas potenciales es la que se forma de los procesos de distribución, de crédito y cobranzas / facturación, veamos por qué:

Opinión

Edos Finan. **SOLUCION** Carta de Sugerencias

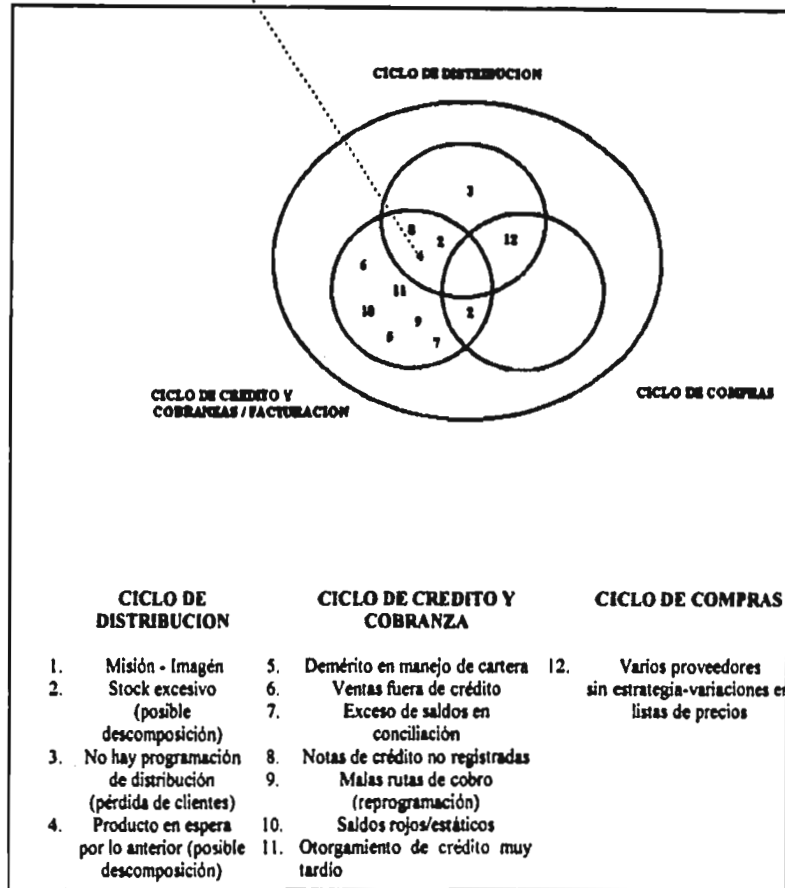


Fig. 4.12 Diagrama de Venn Euler para un Caso de Reingeniería

Como se menciona en la Carta de Sugerencias (resultado de la Auditoría Financiera), podría pensarse que la situación de dejar fuera de registro las notas de crédito sería un caso aislado (generalmente así se asume) sin embargo cuando éste es relacionado con la causa que le dió origen encontramos que la mayoría de éstas son ocasionadas por devolución de producto descompuesto. Si extrapolamos al proceso de distribución y observamos que existe una práctica en el manejo de stocks excesivos, además nos enteramos que existe un mal manejo en el uso de refrigeración y adicionalmente sabemos que existe un índice alto de producto en espera de embarque como consecuencia de una fallida programación en la distribución, el caso de las notas de crédito y de los inventarios excesivos se convierten en un sólo problema potencial más grande con mayor grado de riesgo pero uno al fin. Aquí tenemos la causa y el efecto en forma directa.

Así entendido y bajo el enfoque de interrelación de procesos procedamos a plantear las posibles soluciones. Es claro que como resultado de una marcada parálisis paradigmática Embutidos Selectos, S.A. de C.V. está sufriendo las consecuencias del cambio, si bien se considera un distribuidor líder en el mercado de las carnes frías todavía sigue utilizando prácticas obsoletas como la de tener varios proveedores para un mismo producto lo que le origina variaciones considerables en sus precios de venta y le impide establecer una programación de ventas, lo más congruente sería realizar un estudio que le permitiese evaluar qué producto y de qué

marca se vende mejor, con esta información seleccionar y negociar sólo con los proveedores que necesita.

Derivado de lo anterior y una vez aceptado el cambio paradigmático de que es más conveniente tener sólo la mercancía necesaria para vender de acuerdo a la época, temporada o programa de ventas y no mantener el supuesto de hay que tener los refrigeradores llenos aunque no se venda es obvio que el nivel de inventarios disminuirá y seguramente sea necesario tener una estricta programación de compras para no quedarse sin producto y así tener lo suficiente para cubrir las necesidades del cliente, pero también ésto redundará en beneficios financieros positivos tales como el no tener que castigar los resultados de cada año como consecuencia de las reservas por inventario descompuesto, aquí se hace referencia a las reservas de incertidumbre vistas en el capítulo 3.

Sin embargo en el proceso de distribución existen todavía problemas que hay que resolver como el de la programación de entregas. Es pertinente evaluar siempre desde dos puntos de vista que si bien no interfieren, en ocasiones sí son tema de discusión; desde el punto de vista satisfacción del cliente y desde el punto de vista misión del negocio, aquí es donde interviene la cultura corporativa y el planteamiento de sobre qué debe hacer el negocio según para lo que fue creado y qué está haciendo actualmente.

En el caso analizado pudimos observar que durante los últimos tres años la operación de la compañía ha crecido considerablemente lo que ha ocasionado dedicarle mayor atención y esfuerzo colectivo a las ventas y en consecuencia al proceso de crédito y cobranzas, sin embargo se ha descuidado la parte fundamental del negocio que es la misión misma "Ofrecer un servicio de calidad en el sector de las carnes frías que sea considerado por los clientes como el mejor en tradición, calidad, precio y oportunidad".

*A partir de este punto se solucionarán los problemas de dos de los procesos analizados.*

Si bien es cierto que el desempeño del proceso de distribución no es del todo negativo si presenta el mayor de los riesgos: el de perder la posición en el mercado, por lo que es preferible mantener y rediseñar la estructura organizacional del negocio partiendo de un nuevo paradigma:

¿Es realmente necesario mantener la estructura del proceso de crédito y cobranzas dentro de la organización?

La respuesta es NO, si bien es cierto que este es un proceso típico de cualquier negocio no necesariamente tiene que ser indispensable, creemos que para un negocio de estas características que está dentro de un grupo corporativo es posible y según nuestra opinión es recomendable enviar el manejo de la cartera a la filial que se encarga de la asesoría administrativa del grupo (Grupo Cuenca, S.A. de C.V.), con el

fin de dedicarle mayor atención a la distribución que finalmente es la parte fundamental del negocio.

Sin embargo no podemos dejar de considerar aspectos elementales y necesarios durante la operación, es lógico suponer que al tener el manejo de cartera a distancia se logran varios objetivos entre ellos una mayor supervisión en el otorgamiento del crédito así como de la cobranza al estar manejada por una filial que sí puede y debe dedicarle una mayor atención, no obstante lo anterior, con ésto no se solucionan todos los problemas y se puede llegar a descuidar uno de los indicados en la carta de sugerencias que es el de otorgar ventas a clientes fuera de crédito (la actividad de ventas permanecerá en Embutidos Selectos, S. A. de C. V.) para ello proponemos implementar un sistema electrónico que permita la interfase en línea con la filial a fin de tener un campo de consulta en el estatus del cliente y no caer de nuevo en el problema inicial. Adicionalmente a este sistema deberá contemplar la captura y aplicación en línea de las notas de crédito otorgadas en el almacén para casos excepcionales y normales.

Indiscutiblemente esto podría ocasionar controversias desde el punto de vista de un supuesto de la Reingeniería que es lograr más con menos, en éste punto nuestro rediseño no pretende lograr disminuciones en los costos, sino asegurar la misión en la operación del negocio y asegurar su posición en el mercado logrando con ésto dirigir sus esfuerzos a la parte esencial en la comercialización y distribución de embutidos.

Nuestra propuesta plantea el diseño de un nuevo proceso en Embutidos Selectos, S. A. de C. V. dedicado a cumplir con las expectativas de sus clientes a través de calidad y oportunidad en la entrega. Este proceso será definido a partir de la creación de un departamento de logística, que será el encargado de realizar la programación, distribución y conservación del producto como un fin específico del negocio. En la organización anterior esta parte era considerada como un proceso típico e irrelevante, lo cual le restaba eficacia. A fin de preservar los valores y la filosofía del negocio no recurriremos a la liquidación del personal del departamento de crédito y cobranzas sino que éste será reubicado en el proceso de nueva creación.

Una estrategia que deberá utilizarse en el nuevo proceso es centralizar la refrigeración del producto a través de la inversión en nuevas cámaras de refrigeración que aseguren el ciclo de vida del producto, éste procedimiento deberá estar íntimamente ligado con los resultados del proceso de compras. De acuerdo con la nota número 11 de los Estados Financieros se supone que los accionistas piensan retirar la utilidad del año vía decreto de dividendo, sin embargo es nuestra sugerencia reinvertir esa utilidad en las cámaras de refrigeración.

#### **4.2.3. RESUMEN DE CAMBIOS Y SOLUCIONES**

Con el fin de puntualizar las soluciones a las que esta investigación llegó en el uso de los resultados de la Auditoría Financiera en coordinación con la Reingeniería

para la determinación y solución de problemas potenciales generados por el Cambio, se presenta la siguiente lista:

- ◆ Estudio de proveedores y programación de compras.
- ◆ Cambio paradigmático en el stock de inventarios.
- ◆ Reinención de la estructura organizacional del negocio:
  - ◆ Eliminación del proceso de crédito y cobranza
  - ◆ Creación del proceso de logística
- ◆ Inversión en cámaras de refrigeración, a través de la reinversión de utilidades.
- ◆ Uso adecuado de tecnología.

En conclusión este caso práctico ha planteado un nuevo enfoque en el entendimiento de los resultados de la Auditoría Financiera y plantea las posibilidades - que sin ser todas- pueden ser utilizadas por la Reingeniería para solucionar los problemas potenciales de este negocio, que al igual que muchos otros no utilizan elementos tan importantes como su experiencia y la objetividad en información externa para la mejora de sus procesos que sin dudarlo le asegurarán una posición competitivamente superior dentro de una realidad en la que el cliente, la competencia, y el cambio mismo demandan flexibilidad y respuesta inmediata.



# ANEXOS

## ANEXO I

A los Señores Accionistas de  
**EMBUTIDOS SELECTOS, S. A. DE C. V.**

Hemos examinado los balances generales de Embutidos Selectos, S. A. de C. V. al 31 de diciembre de 1995 y 1994 los correspondientes estados de resultados, de inversión de los accionistas y de cambios en la situación financiera por los años terminados en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestra auditoría.

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

En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Embutidos Selectos, S. A. de C. V., al 31 de diciembre de 1995 y 1994, los resultados de sus operaciones y las variaciones en la inversión de los accionistas y los cambios en la situación financiera, por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

AUDITORES, S. C.

25 de enero de 1996

**EMBUITOS SELECTOS**

**BALANCES GENERALES AL 31 DE D**  
(En nuevos pe

		<u>A C T I V O</u>	
		<u>1995</u>	<u>1994</u>
<b>CIRCULANTE:</b>			
Efectivo y valores realizables	NS	1,495,134	NS 5,902,322
Cuentas y documentos por cobrar:			
Clientes		15,716,845	17,444,448
Compañías afiliadas		3,103,915	720,603
Otras		684,311	625,273
		<u>19,484,871</u>	<u>18,790,322</u>
Inventarios, neto		11,507,316	13,245,268
		<u>32,487,321</u>	<u>37,937,912</u>
<b>Total del activo circulante</b>		<b>32,487,321</b>	<b>37,937,912</b>
<b>DOCUMENTOS POR COBRAR A LARGO PLAZO</b>		<b>911,944</b>	<b>2,665,187</b>
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO, neto</b>		<b>99,131,640</b>	<b>96,417,150</b>
<b>OTROS ACTIVOS:</b>			
Otros		4,619	126,132
		<u>NS 132,535,524</u>	<u>NS 137,146,381</u>

Las notas adjuntas son parte

**EMBUTIDOS SELECTOS, S. A. DE C. V.**

**BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994**  
(En nuevos pesos)

<u>A C T I V O</u>			<u>P A S I V O</u>		
	<u>1995</u>	<u>1994</u>		<u>1995</u>	<u>1994</u>
Valores realizables	N\$ 1,495,134	N\$ 5,902,322	<b>CIRCULANTE:</b>		
Documentos por cobrar	15,716,645	17,444,448	Préstamo bancario y porción circulante de la deuda a largo plazo	N\$ 10,772,184	N\$ 10,280,000
Compañías afiliadas	3,103,915	720,603	Proveedores	4,719,458	6,160,000
	684,311	625,273	Compañías afiliadas	1,003,780	1,870,000
	<u>19,484,671</u>	<u>18,790,322</u>	Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	3,809,440	2,230,000
neto	11,507,316	13,245,268	Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidades	<u>1,495,765</u>	<u>1,850,000</u>
			Total del pasivo circulante	21,800,625	22,490,000
			<b>DEUDA A LARGO PLAZO</b>	25,625,000	24,480,000
			<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	.	590,000
Total del activo circulante	32,487,321	37,937,912	<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	1,057,984	590,000
Documentos por cobrar a largo plazo	911,944	2,665,187	<b>INVERSION DE LOS ACCIONISTAS:</b>		
Equipos y equipo, neto	99,131,640	96,417,150	Capital social	187,955	160,000
Impuestos:	4,619	126,132	Actualización de capital social	31,314,690	31,314,690
			Utilidades acumuladas	47,857,488	47,760,000
			Resultado acumulado por actualización	<u>4,711,802</u>	<u>9,760,000</u>
			Total de la inversión de los accionistas	84,051,915	89,040,000
	<u>N\$ 132,535,524</u>	<u>N\$ 137,146,381</u>		<u>N\$ 132,535,524</u>	<u>N\$ 137,146,381</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados.



EMBUTIDOS SELECTOS, S. A. DE C. V.

ESTADOS DE RESULTADOS  
 POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994  
 (En nuevos pesos)

	1995	1994
VENTAS NETAS	N\$ 110,714,576	N\$ 121,423,419
COSTO DE VENTAS	<u>66,492,004</u>	<u>73,598,993</u>
Utilidad bruta	44,222,572	47,824,426
GASTOS DE OPERACION:		
Ventas	9,068,376	10,038,567
Administración	11,585,505	13,763,702
Distribución	2,402,181	2,695,137
	<u>23,056,062</u>	<u>26,497,406</u>
Utilidad de operación	21,166,510	21,327,020
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:		
Intereses y otros, neto	7,258,099	7,734,223
Utilidad por posición monetaria	(2,510,162)	(2,986,552)
Pérdida en cambios, neta	126,098	340,509
	<u>4,874,033</u>	<u>5,088,180</u>
Utilidad antes de las provisiones para impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad	16,292,477	16,238,840
PROVISIONES PARA:		
Impuesto sobre la renta	5,206,722	5,338,726
Participación de los trabajadores en las utilidades	1,576,694	1,686,232
Efecto de diferencias temporales	-	(217,905)
	<u>6,783,616</u>	<u>6,807,053</u>
Utilidad neta del año	<u>9,508,861</u>	<u>9,431,787</u>

Las notas adjuntas son parte de estos estados.

**EMBUTIDOS SELECTOS, S.**

**ESTADOS DE INVERSION DE LO  
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE D  
(En nuevos pesos)**

	<u>Capital Social</u>	<u>Actualización de Capital Social</u>
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993</b>	<b>N\$ 167,955</b>	<b>N\$ 31,314,690</b>
Dividendos decretados y pagados	-	-
Cambio patrimonial	-	-
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994</b>	<b>167,955</b>	<b>31,314,690</b>
Dividendos decretados y pagados	-	-
Cambio patrimonial	-	-
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995</b>	<b>N\$ <u>167,955</u></b>	<b>N\$ <u>31,314,690</u></b>

Las notas adjuntas son parte in

**EMBUTIDOS SELECTOS, S. A. DE C. V.**

**ESTADOS DE INVERSION DE LOS ACCIONISTAS  
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994  
(En nuevos pesos)**

	<u>Capital Social</u>		<u>Actualización de Capital Social</u>		<u>Utilidades Acumuladas</u>		<u>Resultado Acumulado por Actualización</u>	
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993</b>	N\$ 167,955		N\$ 31,314,690		N 52,101,122		N\$ 10,753,783	
Dividendos decretados y pagados	-		-		(13,752,515)		-	
Cambio patrimonial	-		-		9,431,787		(967,551)	
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994</b>	167,955		31,314,690		47,780,394		9,786,232	
Dividendos decretados y pagados	-		-		(9,431,787)		-	
Cambio patrimonial	-		-		9,508,861		(5,074,430)	
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995</b>	<u>N\$ 167,955</u>		<u>N\$ 31,314,690</u>		<u>N 47,857,468</u>		<u>N\$ 4,711,802</u>	

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados



**EMBUTIDOS SELECTOS, S. A. DE C. V.**

**ESTADOS DE INVERSION DE LOS ACCIONISTAS  
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994  
(En nuevos pesos)**

	<u>Capital Social</u>	<u>Actualización de Capital Social</u>	<u>Utilidades Acumuladas</u>	<u>Resultado Acumulado por Actualización</u>	<u>Total</u>
DE 1993	N\$ 167,955	N\$ 31,314,690	N 52,101,122	N\$ 10,753,783	N\$ 94,337,550
agados	-	-	(13,752,515)	-	(13,752,515)
	-	-	9,431,787	(967,551)	8,464,236
DE 1994	167,955	31,314,690	47,780,394	9,786,232	89,049,271
agados	-	-	(9,431,787)	-	(9,431,787)
	-	-	9,508,861	(5,074,430)	4,434,431
DE 1995	N\$ <u>167,955</u>	N\$ <u>31,314,690</u>	N <u>47,857,468</u>	N\$ <u>4,711,802</u>	N\$ <u>84,051,915</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados

EMBUDIDOS SELECTOS, S. A. DE C. V.

ESTADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA  
 POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994  
 (En nuevos pesos)

	1995	1994
<b>RECURSOS GENERADOS POR LA OPERACION:</b>		
Utilidad neta del año	N\$ 9,508,861	N\$ 9,431,787
Más (menos)- partidas en resultados que no requieren o generan efectivo-		
Depreciación	3,658,183	4,492,836
Efecto de diferencias temporales	-	(217,905)
Reparaciones mayores	-	1,849,201
Plan pensiones y prima de antigüedad	554,728	717,748
	<u>4,212,911</u>	<u>6,841,880</u>
Recursos generados por la operación	13,721,772	16,273,487
Cambio neto en el capital de trabajo	(2,401,298)	6,110,061
Cambio neto en otros activos y pasivos a largo plazo	<u>1,275,412</u>	<u>499,732</u>
Recursos netos generados por la operación	12,595,886	22,883,260
<b>RECURSOS UTILIZADOS EN INVERSIONES:</b>		
Adiciones a propiedades, planta y equipo, neto	(9,200,013)	(9,895,200)
Reparaciones mayores	-	(1,214,178)
<b>RECURSOS OBTENIDOS (UTILIZADOS) POR FINANCIAMIENTO:</b>		
Aumento (disminución) en préstamos bancarios	1,828,726	(5,810,713)
Dividendos decretados y pagados	<u>(9,431,787)</u>	<u>(13,752,515)</u>
Disminución neta de efectivo y valores realizables	(4,407,188)	(7,789,346)
Saldo al inicio del año	<u>5,902,322</u>	<u>13,691,668</u>
Saldo al final del año	<u>1,495,134</u>	<u>5,902,322</u>

Las notas adjuntas son parte de estos estados.

**EMBUTIDOS SELECTOS, S. A. DE C. V.**

**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**

**AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994**

**(En nuevos pesos)**

**(1) Actividad de la Compañía:**

La Compañía se dedica a la distribución y comercialización de embutidos como jamón, salami, salchicha, chorizo, tocino y mortadela.

**(2) Principales políticas contables:**

Estos Estados Financieros están preparados en nuevos pesos (NS), que equivalen cada uno a mil pesos de la moneda vigente hasta el 31 de diciembre de 1992.

Las principales políticas contables de la Compañía, las cuales están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, se resumen a continuación:

a) **Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera -**

La Compañía actualiza en términos de poder adquisitivo de la moneda de fin del último ejercicio todos los Estados Financieros, reconociendo así los efectos de la inflación. Los Estados Financieros del año anterior han sido actualizados a moneda del último cierre y sus cifras difieren de la originalmente presentadas en la moneda del año correspondiente. Consecuentemente, las cifras de los Estados Financieros son comparables entre sí y con el año anterior, al estar todos expresados en la misma moneda.

Para reconocer los efectos de la inflación en términos de poder adquisitivo de moneda de cierre, se procedió como sigue:

**- En el Balance General:**

Los inventarios se encuentran valuados a costos de reposición, sin exceder su valor neto de realización.

Las propiedades, planta y equipo se encuentran registrados a los valores netos de reposición, según avalúos practicados por valuadores independientes, autorizados por la Comisión Nacional de Valores. La depreciación se calcula sobre dichos valores con base en vidas útiles determinadas por los valuadores.

Todas las demás partidas no monetarias han sido actualizadas aplicándoles a su costo histórico factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), desde su fecha de aportación o generación.

**- En el Estado de Resultados -**

Los ingresos y gastos que afectan o provienen de una partida monetaria se actualizan del mes en que ocurren hasta el cierre, en base a factores derivados del INPC.

Los costos y gastos que provienen de partidas no monetarias se actualizan hasta el cierre, a) en función a la actualización del activo no monetario que se está consumiendo o vendiendo o, b) aplicando factores derivados del INPC al costo o gasto actualizado al momento de incurrirse, en función al uso o consumo de la partida no monetaria.

El resultado por posición monetaria, que representa la erosión de la inflación sobre el poder adquisitivo de las partidas monetarias, se determina aplicando al activo o pasivo neto al principio de cada mes el factor de inflación derivado del INPC y se actualiza al cierre del ejercicio con el factor correspondiente.

**- En los otros estados -**

El Estado de Cambios en la Situación Financiera presenta los cambios en pesos constantes, partiendo de la situación financiera al cierre del año anterior, actualizada a pesos del cierre del último ejercicio.

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

b) Valores realizables -

Los valores realizables se encuentran representados principalmente por depósitos bancarios, a corto plazo, valuados a su valor de mercado (costo más rendimiento acumulado).

c) Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidades -

La Compañía reconoce, a través del método de pasivo, el efecto futuro del impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades, aplicable al monto acumulado de diferencias temporales específicas entre la utilidad contable y fiscal que tienen definida su fecha de revisión y no se espera sean substituidas por otras partidas de la misma naturaleza y montos semejantes.

d) Obligaciones de carácter laboral -

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

- Cargar los pagos por concepto de indemnizaciones a los resultados del ejercicio en que se efectúan.

- Establecer reservas para cubrir el pasivo por prima de antigüedad, devengado por todos aquellos empleados que han cumplido 15 o más años de antigüedad y una estimación del pasivo que resultara de los empleados que aún no cumplen 15 años, en base a un estudio actuarial.

- La Compañía estableció un plan de pensiones el cual cubre a la mayoría de sus empleados. El costo de este plan, cargado a resultados, ascendió a NS\$393,325 y NS\$407,977 en 1995 y 1994 respectivamente, incluyendo el costo de beneficios por servicios pasados. Este plan se desarrolló de acuerdo al boletín D-3 de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

**(3) Posición en moneda extranjera:**

Al 31 de diciembre de 1995 se tienen activos y pasivos en dólares americanos, convertidos a su equivalente en moneda nacional al tipo de cambio de N\$7.64 nuevos pesos por dólar americano, que ascienden a:

	<u>Dólares Americanos</u>
Activo circulante	1,419,419 -----
Pasivo circulante	1,761,441 -----
Posición pasiva en moneda extranjera	(344,022) =====
Equivalente en nuevos pesos	N\$ (2,613,048) =====

Al 25 de enero de 1996, la posición en moneda extranjera, no auditada, es similar a la del cierre del ejercicio.

**(4) Análisis de cuentas por cobrar:**

	<u>1995</u>	<u>1994</u>
Cuentas por cobrar	N\$25,168,813	N\$24,901,259
Reserva p/ctas. incobrab.	(9,452,168)	(7,456,813)
	----- 15,716,645 =====	----- 17,444,446 =====

**(5) Análisis de inventarios:**

	<u>1995</u>	<u>1994</u>
Productos a granel	NS 562,135	NS 751,268
Embutidos de línea	3,254,789	3,123,547
Selección fina	2,088,341	3,122,526
Refrigerados con terceros	12,589,563	11,235,489
Rva. p/inv. descompuestos	(6,987,512)	(4,987,562)
	-----	-----
	<u>11,507,316</u>	<u>13,245,268</u>

**(6) Análisis de propiedad, planta y equipo:**

	<u>1995</u>	<u>1994</u>
Edificios	NS154,316,621	NS150,774,086
Mobiliario y equipo	2,123,401	1,949,202
Equipo de reparto	7,559,580	8,848,058
	-----	-----
	163,999,602	161,571,346
Depreciación acum.	(73,848,279)	(74,293,209)
	-----	-----
	90,151,323	87,278,137
Terrenos	8,151,323	9,139,013
	-----	-----
	<u>NS99,131,640</u>	<u>NS96,417,150</u>

**(7) Transacciones con compañías afiliadas:**

Por cobrar -

	<u>1995</u>	<u>1994</u>
Industrial. INX SA CV	N\$ 2,124,931	N\$ 542,730
CIATSA SA CV	978,984	177,873
	<u>3,103,915</u>	<u>720,603</u>

Por pagar -

	<u>1995</u>	<u>1994</u>
Grupo Cuenca, SA CV	<u>N\$1,003,780</u>	<u>N\$1,878,972</u>

**(8) Entorno fiscal:**

**a) Régimen de impuesto sobre la renta y al activo -**

La Compañía está sujeta al impuesto sobre la renta (ISR) y al impuesto al activo (IMPAC). El ISR se calcula considerando como gravable o deducibles ciertos efectos de la inflación, tales como depreciación calculada sobre valores en precios constantes y la deducción de compras en lugar de costo de ventas, lo que permite deducir costos actuales, y se acumula o deduce el efecto de la inflación sobre ciertos activos y pasivos monetarios, a través del componente inflacionario, el cual es similar al resultado por posición monetaria.

Por otra parte, el IMPAC se causa a razón del 1.8% del promedio neto de la mayoría de los activos (a valores actualizados) y de ciertos pasivos y se paga únicamente por el monto que exceda al ISR del año. Cualquier pago que se efectúe es recuperable contra el monto en que el ISR exceda al IMPAC en los cinco ejercicios subsecuentes.



**(9) Deuda a largo plazo:**

Al 31 de diciembre de 1995, la deuda a largo plazo se integra como sigue:

a) Banamex, S. A. - préstamo por N\$21,875,000 con vencimiento en 1999 y pagadero semestralmente a partir de junio de 1995, causando intereses a tasas variables.

b) Banamex, S. A. - préstamo por N\$10,000,000 con vencimiento en 2001 y pagadero mensualmente a partir de noviembre de 1995, causando intereses a tasas variables.

**(10) Inversión de los accionistas:**

Al 31 de diciembre de 1995, el capital social se integra por un total de 1,679,550 acciones comunes, nominativas, con valor nominal de diez nuevos centavos cada una, íntegramente suscritas y pagadas, de las cuales el 60% corresponden a la Serie "A" que pueden ser suscritas únicamente por mexicanos y el 40% corresponden a la Serie "B" de libre suscripción.

La reserva legal, que al 31 de diciembre de 1995 asciende a N\$33,591 a costos históricos y se muestran dentro de utilidades acumuladas, no es susceptible de distribuirse a los accionistas durante la existencia de la Compañía excepto en la forma de dividendos en acciones.

**(11) Evento Subsecuente:**

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 10. de febrero de 1996 se acordó decretar un dividendo de N\$9,508,861.

**EMBUTIDOS SELECTOS, S. A. DE C. V.**

**CARTA DE SUGERENCIAS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995**

Al Consejo de Administración  
de Embutidos Selectos, S.A. de C.V.

Con motivo de nuestra revisión de los Estados Financieros al 31 de diciembre de 1995 así como de la estructura organizativa del negocio, de su estructura de control interno así como de sus procesos y procedimientos y de acuerdo a nuestra comprensión del negocio pudimos identificar algunas oportunidades que pueden ser susceptibles de mejora.

Nuestro estudio se realizó hasta el grado en que consideramos necesario para tener una base sobre la cual determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría. Nuestro estudio comprendió una evaluación suficiente con el propósito de desarrollar recomendaciones objetivas acerca del control interno y de los procesos.

Los asuntos aquí tratados fueron considerados durante nuestro examen y no modifican nuestra opinión fechada el día 25 de enero de 1996.

Estos comentarios se presentan como sugerencias constructivas para la consideración de la Administración como parte del proceso continuo de modificación y mejoramiento de la estructura del control interno existente y de otras prácticas, procedimientos administrativos y financieros.

Este informe es para uso exclusivo de la Administración de la Compañía y no debe ser utilizado con ningún otro fin.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento por la cortesía y cooperación brindada a nuestros representantes durante el curso de su trabajo. Nos agradaría discutir estas recomendaciones en mayor detalle, de ser necesario y asimismo, proporcionar la ayuda necesaria para su implantación.

Muy atentamente,

---

Audidores, S.C.

## CICLO DE INGRESOS

### Oportunidad (O)

Durante nuestra revisión de clientes observamos que existen un gran número de ventas que son facturadas aún cuando el cliente tiene saldos vencidos considerables.

### Sugerencia (S)

- Evaluar la eficacia de los controles establecidos e implementar procedimientos electrónicos de consulta que permitan autorizar en forma inmediata la venta en el departamento de facturación.

~

(O) Actualmente la Compañía cuenta con una cartera aproximada de 400 clientes, de la cual el 50% se encuentra en conciliación, lo que origina errores en su valuación, registro y exposición en Estados Financieros. Cabe mencionar que todas las partidas en conciliación fueron plenamente identificadas y explicadas a nuestra entera satisfacción y su impacto en resultados fue reconocido en el resultado del ejercicio.

(S) - Es necesario llevar a cabo un estudio que defina la asignación de tareas del departamento de cuentas por cobrar con el fin de prevenir y asegurar que los objetivos de control se lleven a cabo en forma adecuada.

~

(O) Al revisar las conciliaciones de clientes observamos que existe una gran cantidad de notas de crédito (por devoluciones de producto descompuesto) no registradas, esto origina una valuación incorrecta de los saldos de los clientes, según comentarios del departamento de cuentas por cobrar esta situación es originada por la falta de envío de información de los almacenes (Inventarios con terceros) que es en donde generalmente se recibe el producto descompuesto.

(S) - Evaluar la posibilidad de instalar un sistema electrónico a distancia con los almacenes que permita tener información en línea de las devoluciones y éstas sean aplicadas en forma inmediata a las cuentas de los clientes, sería recomendable instalar una interfase entre este sistema y el sistema de cuentas por cobrar.

~

(O) La estrategia utilizada por la Compañía para la recolección de la cobranza no es la adecuada ya que la asignación de rutas de cobro es elaborada en el día mismo de la recolección y no en forma planeada lo que origina que los cobradores asignados no cubran en forma efectiva su tarea al llegar inoportunamente al lugar de cobro y según explicaciones obtenidas en las confirmaciones de clientes el pago es reprogramado y como resultado la cartera incrementa su vencimiento.

(O) - Debido a que se manejan clientes que tienen el mismo nombre con diferentes tiendas y domicilios existe un sinnúmero de cuentas por cobrar de igual nombre, en ocasiones no se registran correctamente sus cargos y aplicaciones originando una considerable cantidad de saldos rojos y saldos estáticos.

(S) - Es preciso diseñar en forma inmediata un catálogo maestro de clientes que permita todas las posibilidades y diversidad de acuerdo a la naturaleza del negocio a fin de corregir este problema.

Para efectos de análisis y según lo comentado entre el Consejo de Administración y el Socio encargado de la auditoría el punto anterior origina que el departamento de cuentas por cobrar no tenga la facilidad de elaborar en forma eficiente y eficaz un reporte que segmente por zona geográfica a los clientes existentes.

(O) El procedimiento utilizado por la Compañía para el otorgamiento de crédito y de acuerdo a los estándares de esta actividad para este tipo de industria demuestran que el plazo utilizado por la misma (45 días) se considera como excedido ya que el promedio normal fluctúa entre 8 y 15 días.

(S) - Es recomendable estudiar esta política con mayor detalle con el fin de evitar costos de oportunidad en la negociación de futuras ventas.

### **CICLO DE EGRESOS**

(O) Durante nuestra revisión de compras observamos que no existe una política adecuada en la evaluación y selección de proveedores lo que origina algunas variaciones significativas en el costo por producto y en consecuencia las listas de precios al detalle se vean impactadas en forma innecesaria y por demás frecuente.

(S) - Es recomendable realizar un estudio que permita identificar a aquellos productos que por marca, presenten un mayor desplazamiento con el fin de tener una base objetiva de negociación con ciertos proveedores en precio y surtido.

### **CICLO DE PRODUCCION / DISTRIBUCION**

(O) Durante nuestros inventarios físicos nos percatamos que existe un stock excesivo de producto; lo anterior fue comentado con el Director Operativo -Ing. Hector Camacho- quien comentó que ésta es una práctica que se ha utilizado desde que la Compañía inició operaciones y con el fin de tener siempre un stock suficiente para atender la necesidad de los clientes.

(S) - De acuerdo con los estándares de mercado para mantenimiento de stock de este tipo de productos y dentro de esta industria, la práctica de mantener stocks elevados ya no es utilizada, ya que en la actualidad y con ayuda de una adecuada programación de ventas sólo se mantienen stocks específicos. Es recomendable realizar un estudio de las necesidades reales de ventas, ya que como consecuencia de utilizar este tipo de prácticas la reserva de los inventarios para este año asciende a N\$6,987,512.

(O) Durante nuestra revisión de facturación observamos que existe una cantidad considerable de embarques pendientes que no son entregados a tiempo, debido a que no existe una programación adecuada para la distribución y uso de camionetas de reparto. Lo anterior ha originado una pérdida significativa de clientes importantes y controversias en las negociaciones de precio con los aún existentes. Como consecuencia de esto se observó que en la plataforma de embarque existe una gran cantidad de producto en espera y fuera de refrigeración que indudablemente reduce la vida del producto.

(S) - Es conveniente evaluar la efectividad en la programación de entregas a fin de controlar la estancia innecesaria de producto fuera de refrigeración así como de la distribución oportuna al cliente.

28

(O) Derivado del punto anterior pudimos observar que gran cantidad de las devoluciones del producto corresponden a la descomposición del mismo, el equipo de auditoría realizó pruebas por algunos productos y éstos correspondían a mercancía que había sido comprada con más de cuatro meses. Es necesario considerar que en el manejo del producto, éste es sacado de condiciones de refrigeración del almacén de terceros a los refrigeradores de la Compañía y posteriormente es puesto en plataforma de embarques en ocasiones hasta por más de 2 horas, de acuerdo a comentarios con el director operativo - Ing. Hector Camacho- y el gerente de mantenimiento -Ing. Rómulo Espinoza- la capacidad del refrigerador no es suficiente para mantener el producto en óptimas condiciones cuando éste se mantiene después de un cierto periodo.

(S) Es recomendable invertir en equipo de refrigeración más sofisticado y de mayor capacidad a fin de preveer este tipo de contingencias.

### **CICLO DE INFORMACION FINANCIERA**

(O) Durante nuestra visita final la gerencia de contabilidad no nos proporcionó a tiempo algunos requerimientos necesarios para la auditoría, lo que originó desfasar en una semana la fecha de entrada a nuestra revisión. Según comentarios del C. P. Victor Fernández -gerente de contabilidad-, ésto fue ocasionado porque no cuentan con un sistema de contabilidad integrado a otras áreas, por esta razón en la mayoría de los cierres anuales se tiene que recurrir a información secundaria y ésto fue prioritario a los requerimientos de auditoría.

(S) En el transcurso de la revisión tanto preliminar como final pudimos constatar lo comentado por Victor Fernández, ya que él y su equipo de trabajo no tienen respaldo en un sistema electrónico de información que agilice su desempeño conforme al incremento de operaciones en el último año. Es conveniente implementar un sistema electrónico de información que satisfaga los requisitos del negocio.

## CONCLUSIONES



Como pudimos apreciar a lo largo de la investigación existe una variedad de enfoques y conceptos que contribuyen en forma directa en el desempeño operativo y financiero de los negocios.

Uno de estos conceptos fue el cambio, mismo al que las personas y los negocios están obligados a experimentar y que sin duda establece el punto de partida natural para emprender cualquier acción. En igual forma comprendimos que el cambio es un fenómeno necesario natural y constante en el que los negocios deben involucrarse para competir.

Derivado de lo anterior y con el fin de comprender y aceptar el cambio ampliamos la investigación en el tema de los paradigmas; los cuales establecen y delimitan con una base científica la causa y los efectos de la resistencia al cambio. Con ello pudimos establecer que los paradigmas tanto en las personas como en los negocios son una herramienta por demás útil para la administración del cambio mismo.

Con este entendimiento del cambio y los paradigmas se planteó un nuevo enfoque para realizar el trabajo de Auditoría Financiera, herramienta que sin duda es hoy en día uno de los parámetros de los negocios al mismo tiempo que un agente promotor natural del cambio.

Así, una vez determinados los problemas potenciales que enfrentan los negocios mediante el uso de una metodología singular de la Auditoría Financiera, se planteó la esencia de la Reingeniería, la cual apoyada por el cambio paradigmático y sustentada por una diversidad de innovadores criterios, se estableció que es la única herramienta actual para hacer frente a los problemas potenciales que afectan a la mayoría de los negocios que han experimentado fragmentación en sus procesos y desviación en su razón fundamental para lo que fueron creados.

Finalmente se desarrolló un caso práctico que comprueba con algunas propuestas que:

Si la Auditoría Financiera se coordina con la Reingeniería y esto permite entender el cambio, por lo tanto se tendrá mayor precisión en la determinación y solución de problemas potenciales, luego entonces a mayor coordinación de la Auditoría Financiera con la Reingeniería existirá mayor entendimiento del cambio y precisión, en la determinación y solución de los problemas potenciales.

En términos generales esta investigación constituye en sí misma una aportación original que combina dos disciplinas como lo son la Auditoría Financiera y la Consultoría. A lo largo de ésta se lograron comprobar los objetivos generales y específicos, asimismo se utilizaron diferentes métodos y técnicas en la consecución de dichos objetivos. Los objetivos, métodos y técnicas se describen a detalle en el marco teórico.

**Así concluimos que gracias a los informes que emite la Auditoría Financiera, los cuales incluyen los problemas potenciales del negocio, la Reingeniería puede hacer frente a éstos desarrollando un cambio radical en el negocio con el fin de lograr su misión y objetivos.**

# RECOMENDACIONES

1. Esta investigación puede ser utilizada por cualquier estudiante o persona que desee profundizar en conceptos de cambio y paradigmas.
2. Para fines más específicos sobre la interrelación que existe entre el cambio, los paradigmas con el mundo de los negocios, esta investigación puede ser utilizada por estudiantes del área económico-administrativa y por aquellos que se encuentren en la práctica dentro de éstas áreas.
3. Resulta útil tomar esta investigación desde el punto de vista personal para aspectos tales como cambio y paradigmas ya que en ellos se encuentran muchas oportunidades para el desarrollo personal.
4. Es pertinente aclarar que las metodologías aquí descritas no son las únicas con lo cual esta investigación se puede retomar bajo el uso de cualquier otra metodología.
5. Los temas de cambio y paradigmas pueden ser utilizados para el desarrollo de cualquier otra investigación de carácter socio-humanístico ya que no se consideran exclusivos para esta investigación.
6. Es recomendable retomar, profundizar y difundir principalmente dos propuestas autorales de la investigación éstas son: la administración anamórfica y el diagrama de Venn Euler para casos de Reingeniería.
7. Aspectos tales como la simulación bajo leyes de probabilidad y estadística o bajo teoría de casos y control de tendencias pueden ser consideradas como puntos de partida para otras investigaciones relacionadas al tema.

**8. El comportamiento de las organizaciones desde el punto de vista imitación y bosques de negocios también establece otro punto de partida para investigaciones futuras.**

**9. Para futuras investigaciones es conveniente plantear la hipótesis central, partiendo de un problema potencial específico a fin de profundizar con mayor eficacia en él y en su solución.**

**10. Post - Ambientación**

# APPENDICE

**APENDICE A**  
**MARCO TEORICO**

**TEMA PROBLEMA**

La Auditoría Financiera en coordinación con la Reingeniería en la determinación y solución de problemas potenciales generados por el cambio.

**VARIABLES**

Variable independiente: La Auditoría Financiera en coordinación con la Reingeniería

Variable dependiente : Problemas potenciales generados por el cambio

Variable extraña: La incapacidad económica de la empresa para contratar una Auditoría Financiera

**IMPORTANCIA SOCIAL**

Proporcionar nuevos elementos de decisión con el resultado obtenido durante el diagnóstico de la Auditoría Financiera, lo que permitirá corregir y diseñar procesos de cambio que modifiquen y revitalicen el ambiente convirtiéndolo en una fuente generadora de cultura corporativa orientada hacia la mejora,



excediendo las expectativas internas del negocio, la satisfacción del cliente, como el sentido del servicio de la auditoría misma en coordinación con la Reingeniería.

### **IMPORTANCIA TEORICA**

Aportar un nuevo enfoque a la Auditoría Financiera en coordinación con la reingeniería, que permita diagnosticar e identificar problemas potenciales del negocio con el fin de proponer mecanismos de corrección. Utilizando el resultado del trabajo de la Auditoría Financiera en su caso los Estados Financieros, el Dictamen y la Carta de Sugerencias como base para una propuesta de mejora, ésta última analizada por especialistas en la aplicación de técnicas de reingeniería que aseguren la solución de las sugerencias comentadas.

### **PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS ALTERNAS**

Si la Auditoría Financiera se coordina con la reingeniería y esto permite entender el cambio por lo tanto se tendrá mayor precisión en la determinación y solución de problemas potenciales luego entonces a mayor coordinación de la Auditoría Financiera con la reingeniería existirá mayor entendimiento del cambio y precisión, en la determinación y solución de los problemas potenciales.

Si la Auditoría Financiera se coordina con la Auditoría Operacional y esto permite entender el cambio, por lo tanto se tendrá mayor precisión en la determinación y solución de problemas potenciales, luego entonces a mayor

coordinación de la Auditoría Financiera con la Auditoría Operacional existirá mayor entendimiento del cambio y precisión, en la determinación y solución de los problemas potenciales.

Si el negocio le dá seguimiento a la carta de sugerencias como resultado de la Auditoría Financiera, por lo tanto se tendrá mayor precisión en la determinación y solución de problemas potenciales, luego entonces a mayor seguimiento de la carta de sugerencias como resultado de la Auditoría Financiera existirá mayor entendimiento del cambio y precisión, en la determinación y solución de los problemas potenciales.

#### **PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS CENTRAL**

Si la Auditoría Financiera se coordina con la Reingeniería y ésto permite entender el cambio, por lo tanto se tendrá mayor precisión en la determinación y solución de problemas potenciales luego entonces a mayor coordinación de la Auditoría Financiera con la reingeniería existirá mayor entendimiento del cambio y precisión, en la determinación y solución de los problemas potenciales.

#### **PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS NULA**

Si la Auditoría Financiera se coordina con la Reingeniería y ésto no permite entender el cambio por lo tanto no se tendrá mayor precisión en la determinación y solución de problemas potenciales, luego entonces a mayor coordinación de la Auditoría Financiera con la Reingeniería no existirá mayor entendimiento del cambio y precisión en la determinación y solución de los problemas potenciales.

## **PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar conceptos de Reingeniería que proporcionen un nuevo enfoque para la determinación y solución de problemas potenciales de las empresas, determinados a través de una Auditoría Financiera.

### **OBJETIVO PARTICULAR**

Coordinar la Auditoría Financiera y la Reingeniería, con el fin de determinar y solucionar problemas potenciales con mayor precisión, y así lograr que las empresas entiendan el cambio, asegurando su competitividad y permanencia en el mercado.

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Aplicar herramientas de la Auditoría Financiera y Reingeniería para determinar y solucionar problemas potenciales, en áreas específicas en la operación de la empresa.

### **OBJETO DE ESTUDIO**

Es un objeto simple porque la Auditoría Financiera y la Reingeniería carecen de normatividad y se encuentran ubicadas dentro del conocimiento precientífico, ya que son consideradas como técnicas.

### **TECNICAS GENERALES**

- a) Elaboración de fichas bibliográficas
- b) Elaboración de fichas de trabajo
- c) Análisis de contenido
- d) Testimonio oral
- e) Técnica de contraste

### **TECNICAS PARTICULARES**

La técnica de la coordinación de la Auditoría Financiera con la Reingeniería. Ambas técnicas utilizan una metodología para su aplicación, por lo que en esta investigación se hará el uso de estas metodologías para mostrar la coordinación entre la Auditoría Financiera con la Reingeniería.

### **UBICACION ESPACIAL:**

La investigación se realiza en la biblioteca del despacho de contadores Arthur Andersen & Co. S. C. ubicada en Bosques de Duraznos 127 Col. Bosques de la Lomas; así como en la biblioteca del Instituto Mexicano de Contadores Públicos de México, A. C. (IMCP) ubicada en Tabachines 44 Fracc. Bosques de las Lomas; en la biblioteca del Universidad Latinoamericana ubicada en Gabriel Mancera 1402 Col. del Valle.

### **UBICACION TEMPORAL:**

Tiempo de inicio: agosto 1995

**Tiempo de termino: febrero 1996**

#### **DELIMITACION TEORICA**

La investigación parte del resultado final de la Auditoría Financiera en el segmento de la carta de sugerencias, en coordinación con la consultoría específicamente en la aplicación de la reingeniería, con sesgo a empresas nacionales obligadas a la dictaminación de Estados Financieros, considerando la ubicación espacial y temporal de la empresa en estudio analizada en el caso práctico.

#### **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

1. La limitación de información en el tema de la reingeniería, el idioma original en el que se encuentra dicha información.
2. La confidencialidad para el caso práctico.
3. Resistencia al cambio en éste tipo de tesis.

## **APENDICE B**

### **GLOSARIO**

**Ambiente de Trabajo:** espacio del negocio donde se llevan a cabo las actividades diarias relacionadas con el negocio, involucra desde las instalaciones hasta las relaciones interpersonales a cualquier nivel jerárquico.

**Biosensores:** dispositivos utilizados por la biotecnología.

**Biotecnología:** Uso de la tecnología cibernética aplicada a los seres vivos.

**Carta arrego:** documento que especifica los períodos en los que se va a llevar a cabo la auditoría, los honorarios de la firma y el trabajo a realizar.

**Cliente externo:** a quien se dirigen los productos o servicios.

**Cliente interno:** empleados de todos los niveles que forman la corporación.

**Coinversión:** unión de dos o más personas para invertir en un negocio en donde se aportan bienes en especie o en dinero, y el riesgo de la inversión es responsabilidad de todos los participantes.

**Controlíticos:** sátira al exceso del control.

**Diferencias:** irregularidad o error de valuación, clasificación, presentación o exposición incluidos en Estados Financieros.

**Estados Financieros (E/F):** documento que presenta información general sobre la situación financiera del negocio. Los estados básicos son:

**Balance General.-** que presenta la situación financiera a un momento determinado que refleja derechos, obligaciones y patrimonio del negocio.

**Estado de Resultados.-** que presenta la situación financiera por un periodo determinado respecto de la operación del negocio (ingresos-egresos).

**Estado de Cambios.-** que presenta un flujo de efectivo a un periodo determinado y visualiza el origen y aplicación de los recursos (de donde salió el efectivo y a donde se destinó).

**Estado de Variaciones en el Capital Contable.-** que muestra el incremento o deterioro del capital originado por la operación del negocio a un periodo determinado.

**Notas a los Estados Financieros.-** Referencias explicativas sobre las cifras más representativas de los Estados Financieros y políticas utilizadas por la compañía.

**Estatus-cliente:** posición económica pretendida en función al parámetro establecido.

**Exposición inadecuada en Estados Financieros:** se refiere al hecho de presentar voluntaria o involuntariamente saldos o importes de cuentas en rubros no destinados para tal efecto conforme a los lineamientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

**Fase-beta:** fase de desarrollo de un programa de Informática.

**Firma:** es el despacho de contadores públicos independientes que la compañía elige para que le audite los Estados Financieros.

**Franquicia:** estrategia de negocios, mediante la cual un individuo o empresa otorga ciertos derechos de uso de marca, y transfiere tecnología para la operación de un concepto de negocio probado, a otro individuo o empresa, a cambio de ciertas cuotas o regalías.

**Hologramación:** personificación virtual de personas, cosas y objetos a través del uso de transposición de imágenes.

**Internet:** programa utilizado en la Informática que pretende manejar información sin límites al usuario.

**Librería de archivos:** conjunto de información agrupada en forma convencional, utilizados en software.

**Joint Venture:** unión de dos o más personas en un objetivo o finalidad común mediante la aportación de bienes -dinero, muebles, inmuebles, derechos, marcas, patentes, procedimientos industriales, etc.-

**Memorandum de competencia por industria:** cualquier documento que proporcione información especializada de acuerdo al giro del negocio (revistas de cámaras, de productores especializados, etc.)

**Normas de auditoría:** son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo.

**Plan de auditoría:** establecimiento de los procedimientos de auditoría necesarios para revisar cada una de las cuentas de los Estados Financieros.

**Post Ambientación:** aportación autoral a la investigación, que supone una época posterior al futuro por todos conocido.

**Procedimientos de auditoría:** son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias examinadas, mediante las cuales el Licenciado en Contaduría obtiene las bases necesarias para fundamentar su opinión.

**Quid:** origen.

**Razones financieras:** fórmulas que utilizan como elementos las partes de los Estados Financieros, activo, pasivo y capital, para realizar un análisis de la situación financiera del negocio. Esta son: rentabilidad, liquidez, solvencia, rotación, etc.

**Realidad virtual:** software de quinta generación diseñado para ambientar de la forma más real posible lugares, sensaciones y objetos.

**Relaciones inusuales o inesperadas en los Estados Financieros:** se refiere al hecho de que al analizar Estados Financieros comparativos, existan rubros que nos proyecten los resultados estimados por la gestión directiva del negocio.



**Riesgo Inherente:** es la susceptibilidad de un saldo de cuenta o de una clase de transacciones a diferencias materiales independientemente que las técnicas de control interno que estén operando.

**Sinergia integral:** coordinación uniforme de movimiento que en el ámbito de los negocios se asemeja al efecto de un negocio en relación a su conjunto.

**Superconductores:** conductores eléctricos de alta movilidad. Ejemplo: fibra óptica.

**Uso de tecnología:** aprovechamiento de los adelantos tecnológicos que un negocio hace de otro para explotar una marca o bien un producto cualquiera.

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRAFICAS**

## **LIBROS**

ACKOFF Russell L, Planeación de la Empresa del Futuro, Novena edición, Editorial Limusa, México D. F. 1995, pp 357

ARTHUR ANDERSEN & Co., El Enfoque de Auditoría de Arthur Andersen, Editorial Arthur Andersen, México D. F. 1991, pp 1373

ARTHUR ANDERSEN & Co., Facing the Forces of Change 2000, Editorial Arthur Andersen, Washington, D. C. 1992, pp 244

BARKER Arthur Joel, Paradigmas. El Negocio de Descubrir el Futuro, Segunda edición, Editorial Mc. Graw Hill traducción de Ona Jurksaitis Lukauskis Universidad del Cauca, México, D. F. 1995, pp 258

DEEPAK Chopra, M. D., Cómo Crear Abundancia, Editorial Edivisión, México 1995, pp 102

DEL TORO Miguel y Gisbort, Pequeño Larousse Ilustrado, México D. F.,

HAMMER Michel, Champy James, Reingeniería, Segunda edición, Editorial Norma, Bogotá Colombia 1994, pp 226

HANDY Charles, Los Dioses de la Administración, Editorial Limusa, México D. F. 1983, pp 278

Institute of Industrial Engineers, Traducción: Ceballos Aldama Guadalupe, Más Allá de la Reingeniería, Editorial CECSA, México D. F. 1995

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Código de Ética Profesional, México D.F. octubre 1979, pp 19

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletines consultados 3050, 4010, 5030, 6020, Editorial IMPC, México D. F. 1994

MONTGOMERY, Auditoría Montgomery, Editorial del Valle de México, México D.F. 1983

MORRIS Daniel y Brandon Joel, Reingeniería Cómo aplicarla con éxito en los negocios, Editorial Mc. Graw Hill, México D. F. 1995, pp 297

VALLEJO Nágera J. Antonio, Perfiles Humanos, Editorial Planeta, México D. F. 1989, pp196

Secretaría de la Contraloría General de la Federación, Manual de Auditoría Pública, Edición a cargo de la SCGF, México D. F. 1991, pp 115

TEIDE, Diccionario de Sinónimos y Contrarios, Sexta edición, Editorial TEIDE, España 1976, pp 301

## REVISTAS

ALVAREZ Cederborg Juan A., Experiencia Práctica de una Auditoría Integral, Contaduría Pública No. 261, Editorial IMCP, México D. F. mayo 1994, pc 14

ARANDA Anzaldo Armando, ¿Existen los Descubrimientos Científicos?, Ciencia y Desarrollo Vol. XVI no.93, México D. F. julio-agosto, pc 85-97

AUERBACH Ernest, Reingeniería para el Exito, Ejecutivos de Finanzas No. 2, México D. F. febrero 1994, pc 6

BARRAGAN Ma. Antonieta, Reingeniería Personal, Expansión agosto 2, México D.F. 1995

D'IBELLA Prieto Julio, Equipos de Trabajo en Busca de Superación Personal y Utilidades para las Empresas, Contaduría Pública No. 120, Editorial IMCP, México D.F. agosto 1982, pc 44

Editorial, Primer Premio a la Eternidad, Muy Interesante, año XI no. 9, pc 34

GOMEZ Lopez Javier, El Contador Público ante la Supercarretera de Información, Contaduría Pública No.278, Editorial IMCP, México D. F. octubre 1995, pc 54-56

MARTINEZ Zarzosa Antonio, Contaduría Pública No. 262, Reflexiones en Relación al Examen de los Estados Financieros, Editorial IMCP, México D. F. junio 1994, pc 14

MATHELIN Leyva Carlos R., Contaduría Pública No. 277, Examen de los Estados Financieros I, Editorial IMCP, México D. F. 1995, pc 16

MAYO José Antonio, Ciberculturas, Muy Interesante No.9, México D. F. 1994, pc 6-14

MOORE James, Una Nueva Ecología de las Empresas, Expansión agosto 17, México D. F. 1994, pc 252-268

MORALES Cardoza Ricardo, Auditoría Operacional-Elementos Básicos, Revista Interamericana de Contabilidad No. 3, México D. F. julio-septiembre 1980, pc 11

MURRIETA Necochea Humberto, Contaduría Pública No., Génesis del Dictamen Editorial IMCP, México D. F. junio 1991, pc 32

PANIAGUA Bravo Victor, Personal para Desecho, Contaduría Pública, Editorial IMCP, México D. F. 1994

ROOS Rosillo Federico, Contaduría Pública No. 270, El Control de Calidad en el Examen de los Estados Financieros, Editorial IMCP, México D. F. 1995, pc 20

ROZENBERG Dino, De Presidente a Supercoach, Expansión, México D. F. 18 enero 1995, pc 38

QUIROZ César, Siglo XXIULA Ejemplar No. 9, La Auditoría Financiera y la Carabina de Ambrosio, México D. F. diciembre 1992, pc 8

TAPIA Ayala Francisco, Camino a la Excelencia, Contaduría Pública No. 258, Editorial IMCP, México D. F. febrero 1994, pc 13-21

THOR Carl, Una Introducción a la Problemática de Medir el Desempeño de los Empleados de Oficina, Veritas, Editorial IMCP, México D. F. marzo 1992

VEGA Velasco Ernesto, Contaduría Pública No. 258, El Dictamen Desde el Punto de Vista del Empresario, Editorial IMCP, México D. F., febrero 1994, pc 26

## **CURSOS**

ARTHUR ANDERSEN & Co., Curso de Auditoría ABAWST, Latinoamérica 1995

ARTHUR ANDERSEN & Co., Customer Focused Managment Operation Consulting, Memoria curso mayo, México D. F. 1992

ARTHUR ANDERSEN & Co., Habilidades del Asistente Experimentado, México D.F. 1994

ARTHUR ANDERSEN & Co., Habilidades Esenciales, México D. F. 1994

CASTELAN Beatriz, El Control Interno y su Importancia, Conferencia de la VII Semana de la Contaduría y Administración, ULA noviembre 1995

GONZALEZ Sánchez Ignacio, La Utilidad de Tu Ejercicio, Simposium de Contadores Públicos, 29, 30 y 31 de marzo de 1995, ITESM, Campus Edo. de México

Reingeniería de Procesos, Curso impartido en el hotel Sheraton, México D. F. 28 y 29 de marzo de 1995

#### **FOLLETOS**

ARTHUR ANDERSEN & Co., Continuous Improvement, Chicago 1995, pp 16

#### **PERIODICOS**

GARCIA Teresa, Los Estados Financieros Dictaminados, El Financiero, México D. F. 30 de marzo de 1995, pc F-1

#### **COMENTARIOS TELEVISIVOS**

PALANCE Jack, Programa "Believe it or Not", Canal 4 XHTV, México D. F.

#### **DISCURSOS**

CANNETI Elias, La Profesión del Escritor, Discurso pronunciado en Munich 1976

## INDICE DE FIGURAS

Fig. 1.1	Evolución del Cambio	10
Fig. 1.2	Curva del Paradigma	28
Fig. 2.1	Otras Alternativas de revisión para Fines de la Reingeniería	62a
Fig. 2.2	Orden Secuencial	64
Fig. 2.3	Satisfacción al Cliente	68
Fig. 2.4	Proceso de Mejora	71
Fig. 2.5	Metodología de la Auditoría Financiera	75a
Fig. 2.6	Recopilación y Evaluación de Riesgo	82
Fig. 2.7	Evaluación del Riesgo	98
Fig. 3.1	Auge y Coyuntura de un Ciclo	111
Fig. 3.2	La Reingeniería como Detonador	117
Fig. 3.3	Evolución del Negocio	129
Fig. 3.4	Organización Orientada a Funciones Específicas	133
Fig. 3.5	Organización Orientada a los Procesos	133
Fig. 3.6	El Orden Complejo	134
Fig. 3.7	El Orden Natural	134
Fig. 3.8	Visión del Rediseño	138
Fig. 4.1	Principales Accionistas	149
Fig. 4.2	Principales Ejecutivos	150
Fig. 4.3	Asesores Externos	150
Fig. 4.4	Porcentaje de Ventas por Producto	151
Fig. 4.5	Porcentaje de Ventas por Cliente	152
Fig. 4.6	Principales Proveedores	152
Fig. 4.7	Desempeño Operativo	153
Fig. 4.8	Habilidad en el Manejo de Cartera	153
Fig. 4.9	Razones Financieras	154
Fig. 4.10	Integración del Grupo	158
Fig. 4.11	Coordinación de Metodologías	159
Fig. 4.12	Diagrama de Venn Euler para un Caso de Reingeniería	162