

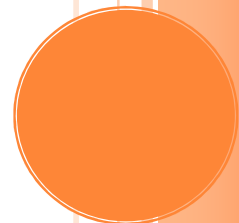


¿CÓMO MEDIR EL RENDIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES DE REVISORÍA FISCAL O AUDITORÍA?

“Lo que no se mide, no se controla y no se puede mejorar”

www.nasaudit.com

17/06/2009



¿CÓMO MEDIR EL RENDIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES DE REVISORÍA FISCAL O AUDITORÍA?



“Lo que no se mide, no se controla y no se puede mejorar”

Al final del proceso de Planeación de nuestra Revisoría Fiscal o Auditoría debemos incluir un análisis del rendimiento del negocio de nuestro cliente, con el fin de identificar riesgos que en nuestro análisis del ambiente externo, de la industria e interno de la organización no fueron identificados.

La medición del rendimiento de nuestro cliente la realizamos mediante indicadores clave del desempeño que se refiere a las medidas cuantitativas, financieras y no financieras, que la administración de la Compañía genera para realizar seguimiento al progreso de sus objetivos.

Si la compañía no cuenta con este tipo de indicadores, como mínimo el Revisor Fiscal o Auditor debe diseñar y analizar los indicadores financieros con base en los estados financieros de la compañía en lo posible de forma comparativa con años anteriores con el fin de identificar las tendencias tanto negativas como positivas. Adicionalmente, es necesario analizar las variaciones en los estados financieros (Balance y Estados de Resultados) con el fin de identificar variaciones significativas que puedan darnos evidencia de riesgos de negocio no identificados.

Este análisis también nos puede ayudar a generar valor agregado en nuestro cliente, mediante la identificación de mejores formas de medición, monitoreo y control del negocio de nuestro cliente.

Buenas prácticas

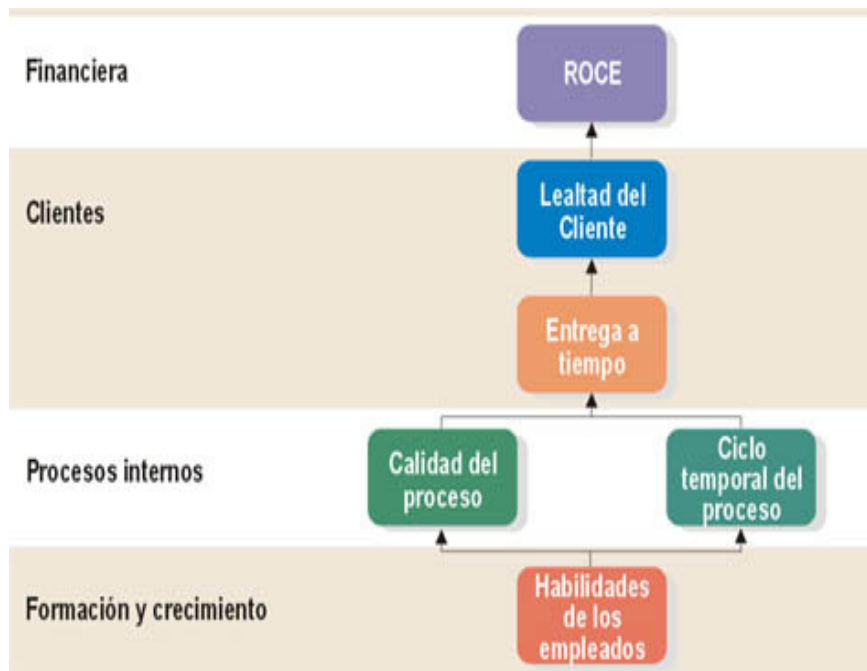
En la actualidad existen dos herramientas que son utilizadas por grandes compañías para definir sus indicadores claves de desempeño, el Balanced Scorecard y Benchmark

Balanced Scorecard

Es una herramienta gerencial creada por Robert Kaplan y David Norton que permite medir rendimientos de forma eficaz. Adicionalmente, puede correlacionar los procesos del negocio con estrategias de la compañía.

Los componentes de balanced scorecard son los siguientes:

- a. Una cadena de relaciones de causa-efecto:
 - 1) Empleados calificados y motivados (causa) → procesos eficientes y efectivos (efecto).
 - 2) Procesos eficientes y efectivos (causa) → Clientes satisfechos (efecto).
 - 3) Clientes satisfechos (causa) → Crecimiento Rentabilidad (efecto).



- b. Factores críticos de éxito para cada una de las perspectivas (Formación y crecimiento, Procesos internos, clientes y financiera): Cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo. Ejemplo: en la perspectiva de clientes un factor crítico de éxito es la entrega de productos a tiempo.
- c. Indicadores de rendimiento de los factores críticos de éxito. Ejemplo: En la perspectiva de clientes un factor crítico es la entrega de productos a tiempo, un indicador para medir este factor puede ser total pedidos entregados tardíamente / total pedidos despachados.

Perspectivas del Balanced Scorecard:

1) *Perspectiva de Formación y Crecimiento*

En esta perspectiva se analiza la capacidad que tiene la compañía de proporcionar los recursos y la infraestructura apropiada para permitirle a otros procesos lograr sus objetivos. Clasifica los activos relativos a la innovación y aprendizaje en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, etc.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa

2) *Perspectiva de Procesos Internos*

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación . Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

3) *Perspectiva de clientes*

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Algunos Indicadores para medir la perspectiva del cliente son:

- Participación del mercado
- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción del cliente

4) *Perspectiva Financiera*

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos
- Presupuesto

BENCHMARK

El Benchmark es un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

El objetivo del Benchmark es construir sobre las ideas de otros para mejorar la actuación futura de la Compañía. La expectativa es que con esta comparación de los procesos y las prácticas pueden conseguirse mejoras mayores.

La comparación se puede realizar mediante indicadores tanto financieros como no financieros. Ejemplo de análisis que puede realizar el Revisor Fiscal o Auditor, podemos realizar una comparación de los principales indicadores financieros de nuestro cliente con los indicadores de su principal competidor y efectuar un análisis de las causas de las variaciones. En Colombia la Superintendencia de Sociedades publica los estados financieros de un gran número de compañías.

Hasta pronto!

Equipo de Trabajo Nasaudit
Aportamos valor a través de nuestro conocimiento.
Bogotá D.C. / Colombia
info@nasaudit.com
www.nasaudit.com