



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**“LA AUDITORIA DE ESTADOS  
FINANCIEROS ENFOCADA PARA  
EVALUAR LOS RIESGOS DEL NEGOCIO”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :**

**JESUS HORACIO JAIME CASTRO**

**ASESOR**

**C.P. MARIO RODRIGUEZ GUZMAN**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. MEX. NOVIEMBRE 2005**

m340507



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS  
U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

La Auditoría de Estados Financieros Enfocada para Evaluar los Riesgos del Negocio.

que presenta el pasante: Jesús Horacio Jaime Castro  
con número de cuenta: 7319855-8 para obtener el título de :  
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 01 de Octubre de 2004

PRESIDENTE C.P. José Luis Muñoz y Alonso

VOCAL C.P. Mario Rodríguez Guzmán

SECRETARIO L.C. Rolando Sánchez Peláez

PRIMER SUPLENTE L.C. Luis Yescas Ramírez

SEGUNDO SUPLENTE C.P. César Galo Ramírez Herrera

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS NUESTRO SEÑOR**

Por la vida y la oportunidad de vivir este momento, por todas sus bendiciones y por darme la oportunidad de encomendarme a él día a día.

### **A MIS PADRES (+)**

Quienes son los que me dieron la vida, por sus cuidados y esfuerzo , gracias a su apoyo y cariño me permiten llegar a este momento que era su ilusión en vida y que desde el cielo se que me vigilan y protegen GRACIAS PAPA Y MAMA.

### **A MIS HERMANAS**

Por su cariño y apoyo ,que DIOS las bendiga.

### **A MIS HIJOS**

Jesús Israel, Lilia Itzel y Jorge Iván , que siempre DIOS los ilumine para que logren sus metas.

### **A MI ESPOSA**

María Teresa Yolanda, por los momentos de alegría y llanto que nos ha tocado vivir, que DIOS te bendiga.

### **A TODOS LOS PROFESORES**

Que tuve en mi ciclo escolar, desde la Primaria hasta la Profesional, que DIOS los colme de sabiduría.

**A INDUSTRIA QUÍMICA DEL CENTRO S.A. DE C.V.**

Por todo el apoyo y tolerancia tenida hacia mi persona, Ing. Kamil Khoury que DIOS lo bendiga.

**A LA SOCIEDAD**

**A todos, que DIOS los bendiga**

**ORACIÓN A LA SERENIDAD**

**SEÑOR:**

CONCEDEME SERENIDAD PARA ACEPTAR LAS COSAS  
QUE NO PUEDO CAMBIAR.

VALOR PARA CAMBIAR LAS QUE SI PUEDO Y SABIDURÍA  
PARA DISTINGUIR LA DIFERENCIA

**HAGASE TU VOLUNTAD Y NO LA NUESTRA**

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE AUDITORÍA</b>	<b>4</b>
1.1. Concepto de Auditoría.	5
1.2. Clasificación de Auditoría.	7
1.3. Auditoría de Estados Financieros.	12
1.4. Normas de Auditoría.	15
1.4.1. Normas Personales.	15
1.4.2. Normas de Ejecución del Trabajo.	16
1.4.3. Normas de Información.	20
1.5. Procedimientos de Auditoría.	21
1.6. Técnicas de Auditoría.	23
1.7. Tipos de Pruebas de Auditoría.	29
1.7.1. Pruebas de Cumplimiento.	29
1.7.2. Pruebas Sustantivas.	30
1.8. El Muestreo en la Auditoría.	31
1.8.1. Muestra de Apreciación.	32
1.8.2. Muestreo Estadístico.	32
<b>CAPÍTULO 2. EL RIESGO</b>	<b>34</b>
2.1. Riesgos de la Auditoría.	36
2.1.1. Riesgo Inherente.	37
2.1.2. Riesgo de Control.	38
2.1.3. Riesgo de Detección.	39
2.2. El Riesgo de Auditoría en la Etapa de Planeación.	40
2.2.1. Riesgo Estratégico.	41
2.2.2. Riesgo Concentrado.	41
2.2.3. Riesgo Operativo.	41
2.3. Riesgos Potenciales de la Realidad del Negocio.	42
2.3.1. Riesgos del Entorno.	43
2.3.2. Riesgos del Proceso.	52
2.3.3. Riesgos de la Información para la Toma de Decisiones.	61

<b>CAPÍTULO 3.</b>	<b>LA AUDITORÍA DE NEGOCIOS</b>	<b>64</b>
3.1.	Objetivos de la Auditoría de Negocios.	65
3.2.	Fases.	68
3.2.1.	Entendimiento del Negocio.	68
3.2.1.1.	Evaluar el proceso de administración del riesgo del negocio.	69
3.2.1.2.	Realizar un análisis del negocio.	76
3.2.1.3.	Considerar Materialidad, Identificar Riesgos, buscar el Origen del riesgo y Priorizar Riesgos.	80
3.2.1.4.	Documentar Riesgos Identificados Específicamente	82
3.2.2.	Evaluación de los Controles de Riesgo del Negocio.	86
3.2.3.	Determinación del Riesgo Residual de Auditoría.	96
3.2.4.	Manejo del Riesgo Residual de Auditoría.	97
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>CASO PRÁCTICO</b>	<b>101</b>
4.1.	Objetivo del Caso Práctico.	102
4.2.	Descripción de la Empresa.	102
4.3.	Fases de la Auditoría de Negocios.	104
4.3.1.	Entendimiento del Negocio.	104
4.3.1.1.	Evaluar el proceso de Administración del Riesgo del Negocio.	105
4.3.1.2.	Realizar un Análisis del Negocio.	107
4.3.1.3.	Considerar Materialidad, Identificar Riesgos, Buscar el Origen del Riesgo y Priorizar Riesgos.	125
4.3.1.4.	Documentar Riesgos identificados Específicamente.	139
4.3.2.	Evaluación de los Controles de Riesgo del Negocio.	140
4.3.3.	Determinación del Riesgo Residual de Auditoría.	141
4.3.4.	Manejo del Riesgo Residual de Auditoría.	142
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>146</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>151</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>165</b>

## INTRODUCCIÓN

**E**n los últimos años, los profesionistas de la Contaduría Pública se han visto afectados en su ejercicio profesional por los rápidos cambios económicos y sociales que se ven reflejados en grandes dimensiones de operaciones. De allí surge la necesidad de que la contabilidad, y en especial la auditoría, respondan a esos cambios que representan un gran desafío para el cumplimiento de las funciones de información oportuna, veraz y confiable.

A lo anterior se suma el hecho de que las compañías, al ser cada vez más complejas, están expuestas a una serie de riesgos y desviaciones que deben ser oportunamente detectados y corregidos para darle al cliente un servicio adicional. Es por eso que el enfoque que en nuestros días se le está dando al proceso de auditoría, se centra especialmente en el entendimiento del negocio del cliente, en la evaluación de los riesgos de errores en los estados financieros y en la identificación de oportunidades de mejora del negocio.

Con esto, el auditor debe tener la capacidad de adentrarse de la mejor manera al ambiente que envuelve a la compañía, así como de comprender sus operaciones y aspectos diversos, tales como: los aspectos legales, los administrativos, la competencia y los procesos productivos, para poder dar un informe de calidad, competente y oportuno de acuerdo a las condiciones de la compañía.

Es bien sabido que una empresa está constantemente expuesta a riesgos de diversa índole. Como resultado de un entorno global en constante cambio, falta de tecnología o errores humanos, los riesgos crecen día con día, propiciando que muchas empresas, en diversas partes del mundo, se vengán abajo. En la mayoría de los casos, el motivo principal de su fracaso es porque no reconocen y manejan adecuadamente los riesgos de emergencia o bien, no toman los riesgos necesarios para mantener su estabilidad.

Cuántas veces hemos oído la expresión: “el que no arriesga no gana”. Efectivamente, las empresas en la actualidad tienen que arriesgar, pero ¿de qué manera se pueden manejar los riesgos en un mundo de incertidumbre y constante cambio? Ante esta problemática, y teniendo en cuenta que el buen manejo de una auditoría resulta clave para el manejo de los riesgos en las empresas, se hace presente la inquietud de profundizar en la Auditoría de Estados Financieros enfocada a la evaluación de los riesgos del negocio.

Siendo así, la presente investigación propone en primer lugar, una forma de manejar los riesgos que se presentan en una empresa, y en segundo lugar, la utilización de una herramienta electrónica de documentación y almacenamiento, enfocada en áreas clave, capaz de ayudar a la simplificación del trabajo de auditoría. Para ello se explicará el manejo de tal herramienta, así como las formas de documentación enfocadas a la presentación de Estados Financieros y la correspondiente evidencia de trabajo realizado.

Además, se pretende dar a conocer una nueva metodología para el desarrollo de Auditorías de Estados Financieros, enfocadas básicamente a un servicio de calidad y asesoría para empresas que se encuentran en un entorno de competitividad y riesgos de negocios de cualquier índole. Señalar la importancia del uso de los sistemas de cómputo y de procesamiento de información, dando a conocer su utilidad y eficiencia en el desarrollo del trabajo de auditoría, es otro de los objetivos centrales de esta investigación.

Para cumplir con los objetivos planteados, en el **capítulo 1** se revisarán los conceptos básicos de Auditoría ya que, para los fines que esta investigación se propone, es fundamental conocer todo lo relacionado con el concepto y así estar en posibilidad de dictaminar la situación financiera de una entidad económica en función de las normas y procedimientos establecidos para tal efecto.



En el **capítulo 2**, se abordará el concepto de riesgo y sus diferentes clasificaciones. Se partirá de éstos como base de las normas y procedimientos de auditoría (inherente, control y detección), los riesgos que se presentan en la etapa de planeación (estratégico, concentrado y operativo) y los riesgos potenciales en la realidad del negocio (entorno, proceso y información para la toma de decisiones), siendo estos últimos los esenciales para conocer la realidad del negocio.

Aunque, tradicionalmente el principal objetivo de una auditoría de negocios se encontraba en la información sobre la realidad del negocio, es decir, auditar los registros contables ya registrados y validar los estados financieros, en el **capítulo 3** se tratará un nuevo proceso de auditoría enfocado a ayudar a los clientes a mejorar, anticipar y prevenir los riesgos y errores relacionados con los estados financieros. Las fases de auditoría para tal proceso van desde el entendimiento del negocio, evaluación de los controles de riesgo del negocio, hasta la determinación y el manejo del riesgo residual de auditoría.

Finalmente, el **capítulo 4** toma un caso como modelo para llevar a la práctica lo anterior. Aquí se seguirán las fases de auditoría para hacer las evaluaciones, para que, en la fase del entendimiento del negocio, se evalúe el proceso de administración del negocio, se realice un análisis del negocio, se considere la materialidad, se aborde el origen y la priorización del riesgo y la correspondiente documentación de los riesgos identificados específicamente. Una vez realizado el análisis del negocio se podrán detectar los riesgos a los que se puede enfrentar el negocio y con ello, brindar las soluciones para beneficio de la entidad económica que se está auditando.

Con lo anterior, esperamos hacer evidentes las ventajas y limitaciones de la Auditoría de Estados Financieros enfocado a la evaluación de riesgos de negocios, y al mismo tiempo, dotar de aquellos argumentos que les permitan a los especialistas del tema, defender su alcance en el desarrollo de una empresa y su eficiencia.

# **CAPÍTULO 1**

---

---

## **CONCEPTOS BÁSICOS DE AUDITORÍA**

---

---

## CAPÍTULO 1

### CONCEPTOS BÁSICOS DE AUDITORÍA

#### 1.1. Concepto de Auditoría.

“La palabra Auditoría surge del inglés “*to audit*.”, que significa verificar, inspeccionar. El término inglés “*audit*.” Encuentra su origen a su vez, al igual que la palabra española “audiencia” en las voces latinas “*audiere*” (*oir*), “*audito*” (acto de oír o audición de una lectura pública o de una declinación) o “*auditis*” (oído, facultad de oír)”.<sup>1</sup>

Así, la Auditoría verifica la congruencia entre lo establecido y lo cumplido, evaluando la evidencia de personas externas e internas; tiene el propósito de expresar una opinión sobre la razonabilidad de las cifras y el control adecuado de los recursos, revisando actividades y procedimientos de organización para detectar errores e irregularidades contables y administrativas, sugiriendo medidas de control como consejos adicionales al servicio prestado.

El concepto de Auditoría es definido por diversos autores de acuerdo a sus experiencias y tendencias teóricas; en tal sentido, a continuación se presentan las definiciones de auditoría más relevantes:

- Para Israel Osorio Sánchez, la Auditoría es: “el examen crítico que realiza un Licenciado en Contaduría o un Contador Público independiente, de los libros y registros de una entidad, basado en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera”.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Suárez Suárez, Andrés. La Moderna Auditoría: Un Análisis Conceptual y Metodológico., Ed. Mc Graw-Hill, México, 1991, pág. 1.

<sup>2</sup> Osorio Sánchez, Israel. Auditoría., Ed. ECASA, 3ª Edición, México, 1998, pág. 23.

- Por su parte, Alvin Arens menciona que: "Auditoría es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos".<sup>3</sup>
- Carlos Slosse y Juan C. Gordicz la definen como: "el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee".<sup>4</sup>
- El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define a la Auditoría como: "una actividad profesional, que implica, al mismo tiempo, el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública".<sup>5</sup>
- Finalmente, Víctor Manuel Mendivil define Auditoría como: "la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos".<sup>6</sup>

Considerando los elementos básicos de las definiciones anteriores, el concepto de Auditoría que será tomado en cuenta a lo largo de la presente investigación se plantea a continuación:

"La Auditoría es una actividad creada para supervisar y revisar las operaciones y controles establecidos en la empresa, a través de la aplicación

---

<sup>3</sup> Arens, Alvin. Loebbecke, James. Auditoría, un enfoque integral., Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996, pág. 1.

<sup>4</sup> Slosse, Carlos & Gordicz, Juan Carlos. Auditoría, un enfoque empresarial., Ed. Macchi, 2ª Edición, México, 1995, pág. 4.

<sup>5</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Boletín 1010., Ed. 24 IMCP 2004, México, pág. 3.

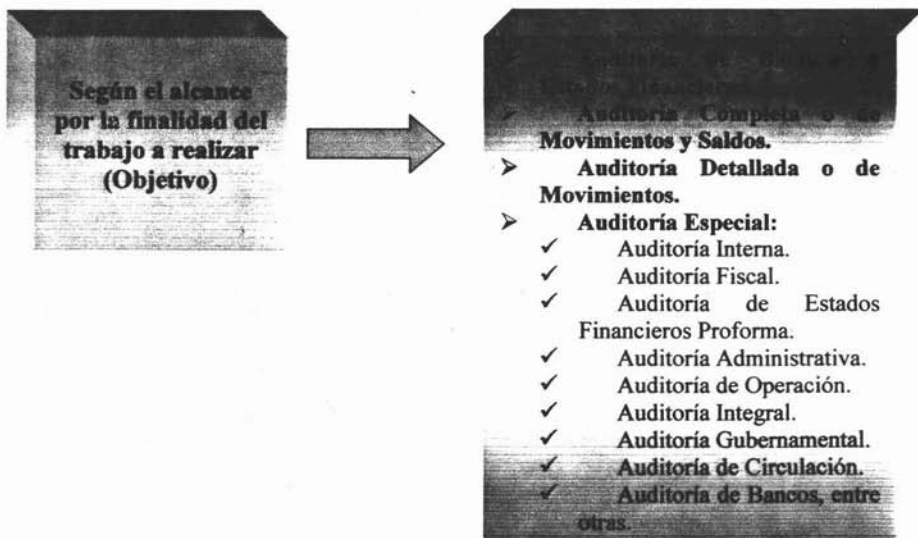
<sup>6</sup> Mendivil, Víctor Manuel. Elementos de Auditoría., Ed. ECASA, México, 2002, pág. 1.

técnica, cumpliendo con normas generales y procedimientos, para determinar la razonabilidad de las cifras de los Estados Financieros; siendo esta actividad, un órgano de control interno necesario de establecer en la empresa".

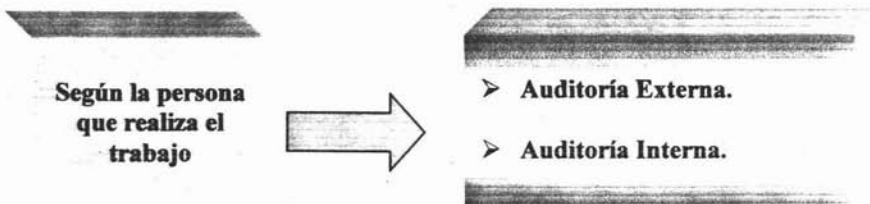
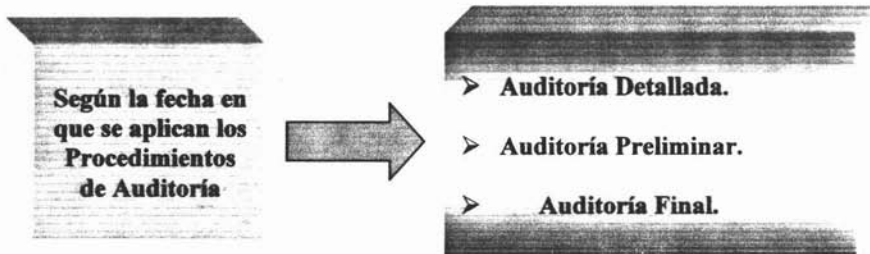
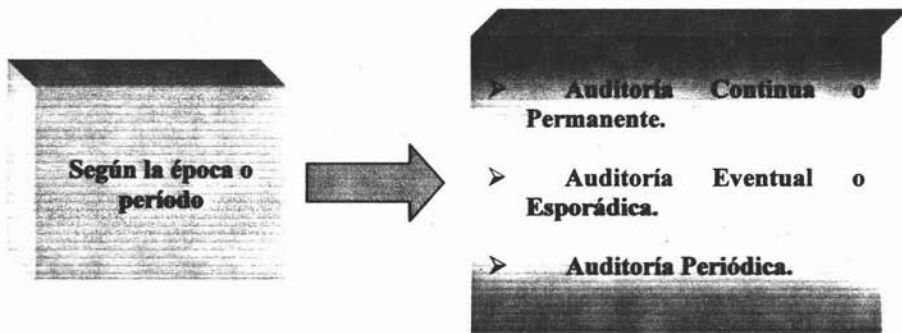
Ahora bien, en el siguiente apartado conoceremos cómo se clasifica la Auditoría, con el objeto de que ésta quede bien definida para su cabal entendimiento.

## 1.2. Clasificación de la Auditoría.

Es importante una clasificación de la Auditoría que delimite sus diferentes características, ésta varía de acuerdo a los criterios propios de cada autor, siendo la siguiente la más completa, entre otras:<sup>7</sup>



<sup>7</sup> Sánchez Alarcón, Francisco Javier. Programas de Auditoría, Ed. ECAFSA, 12ª Edición, México, 1998, pág. 18.



Ahora bien, a continuación se explicará de manera somera cada uno de los tipos de Auditoría, considerando para ello la clasificación básica antes presentada:

➤ **Según el alcance y finalidad del trabajo a desarrollar:**<sup>8</sup>

✓ **Auditoría de Balance:**

Conocida también como de Saldos o de Estados Financieros. Es aquella que se realiza a partir de pruebas selectivas y trata de determinar exclusivamente la corrección de los saldos.

✓ **Auditoría Detallada o de Movimientos:**

Es aquella que se lleva a cabo mediante la revisión de todos y cada uno de los movimientos operados en un ejercicio a fin de establecer su corrección o incorrección, pero sin llegar a determinar saldos, únicamente los movimientos.

✓ **Auditoría Compleja o de Movimientos de Saldos:**

Es una combinación de las dos anteriores y consiste en la revisión de todos y cada uno de los movimientos operados en la contabilidad y en la determinación de los saldos.

✓ **Auditoría Especial:**

Es aquella que se efectúa a una cuenta o a un grupo de cuentas en particular. Es la que se puede practicar a partir de prueba selectivas o en forma detallada. Hay algunos autores que la llaman concretamente con el nombre de las cuentas que se revisan (De caja, inventarios, ventas, etc.).

---

<sup>8</sup> Ibidem., pág. 18.

➤ **Según la época o período que abarca:**<sup>9</sup>

✓ **Auditoría Continua o Permanente:**

Es aquella que se realiza constantemente o continuamente, para revisar las operaciones efectuadas por la empresa y que se encuentran plasmadas en los libros. Es continua, porque normalmente en las empresas en donde se tiene establecida esta clase de Auditoría se cuenta con un Auditor Interno, que revisa las operaciones que se han llevado a cabo en un período determinado.

✓ **Auditoría Eventual o Esporádica:**

Es aquella que se efectúa en forma ocasional, de acuerdo con el deseo de los dirigentes de la empresa, no teniendo un periodo definido.

✓ **Auditoría Periódica:**

Es la que se realiza en periodos perfectamente determinados o definidos: mensual, semestral o anual.

➤ **Según la fecha en que son aplicados los procedimientos de Auditoría:**<sup>10</sup>

✓ **Auditoría Detallada:**

Es la revisión de los sistemas de Control Interno y procedimientos de contabilidad establecidos en la empresa, con el fin de proporcionar un memorándum de sugerencias y determinar los procedimientos de Auditoría que se van a aplicar en cada una de las áreas, así como su extensión y oportunidad.

---

<sup>9</sup> Ibidem., pág. 20.

<sup>10</sup> Ibidem., pág. 21.



✓ **Auditoría Preliminar:**

Consiste en adelantar el trabajo para entregar con tiempo los informes solicitados por el cliente.

✓ **Auditoría Final:**

Es aquella en la que únicamente se conectan los saldos de la Auditoría Preliminar y los del cierre del ejercicio, verificando aquellas partidas que hayan tenido variaciones importantes durante el período antes mencionado.

➤ **Según la persona que realiza la Auditoría:<sup>11</sup>**

✓ **Auditoría Interna:**

Es aquella que efectúa una persona que depende directamente de la empresa, ya sea Contador Público o no.

✓ **Auditoría Externa:**

Es la que realiza un Contador Público como profesional independiente, pudiendo en consecuencia, emitir su opinión en forma totalmente libre, sin influencias de ningún tipo.

Para efectos de esta investigación es de particular interés la Auditoría de Estados Financieros, por lo que en el siguiente apartado se verá este tipo de Auditoría de manera más específica, con el objeto de tener un marco teórico al respecto más claro.

---

<sup>11</sup> Ibidem., pág. 20.

### **1.3. Auditoría de Estados Financieros.**

La Auditoría es considerada como el examen de los Estados Financieros de una entidad, practicada por el Contador Público independiente, con el objeto de dar una opinión respecto a la información financiera, la cual debe estar preparada conforme a los Principios de Contabilidad generalmente aceptados.

La opinión del auditor, por ser independiente a la de la administración de la empresa, y el resultado de la aplicación de normas que controlan la calidad que debe reunir el trabajo e información que emite este profesional, permite incorporar credibilidad al contenido de los Estados Financieros examinados.

Para que el auditor pueda formarse una opinión sobre los Estados Financieros, deberá cubrir todos los aspectos de importancia de los mismos, para lo cual deberá obtener una seguridad razonable mediante la aplicación de procedimientos de Auditoría, de que la información que muestran los registros contables que sirvieron de base para su elaboración, es suficiente, confiable y que se encuentra revelada adecuadamente en los mismos, de acuerdo a su importancia y conforme a Principios de Contabilidad, aplicados sobre bases consistentes.

Dado que no es práctico examinar la totalidad de las operaciones de una empresa, el auditor deberá aplicar sus procedimientos de revisión, basándose en pruebas selectivas.

El alcance o extensión de las pruebas a que debe ajustarse el examen de los Estados Financieros, así como la naturaleza y oportunidad de los procedimientos de revisión, lo debe determinar el auditor de acuerdo con su criterio, basándose en los siguientes aspectos:

- Los resultados que obtenga del estudio y evaluación del control interno contable.
- La importancia de los saldos o partidas a examinar.
- El riesgo probable de error que puedan contener los Estados Financieros sujetos a examen.

La Auditoría de Estados Financieros no tiene por objetivo el descubrir errores e irregularidades, por lo que debido a las características propias de su realización y a las limitaciones que ofrece cualquier sistema de control interno contable, existe un riesgo inevitable de que algunos errores o irregularidades puedan permanecer sin descubrirse; sin embargo, la responsabilidad del auditor nace con el hecho de que los mismos debieron haber sido detectados y no lo fueron, por no haberse cumplido con los Principios de Contabilidad y con las Normas de Auditoría generalmente aceptadas.

Cualquier indicio de que algún error o irregularidad pudiera haber ocurrido provocando una distorsión importante en los Estados Financieros sujetos a examen, obligaría al auditor a ampliar sus procedimientos de revisión para confirmar o disipar sus apreciaciones, dado que pudiera verse afectada su opinión sobre la razonabilidad de estos mismos estados.

El Contador Público es la persona idónea para realizar la Auditoría de los Estados Financieros, que generalmente se realiza en tres etapas:<sup>12</sup>

### **1. Etapa Preliminar:**

El principal objetivo de esta etapa es el estudio y evaluación del sistema de control interno de la entidad auditada, que se realiza a través del

---

<sup>12</sup> Osorio Sánchez, Israel. *Op.cit.*, pág. 35.

examen de los flujos de transacciones que producen los Estados Financieros.

## **2. Etapa Intermedia:**

El objetivo de esta etapa es verificar la razonabilidad de una balanza de comprobación a una determinada fecha intermedia, mediante la inspección de la documentación, la observación de los activos y la aplicación de otros procedimientos de Auditoría que le permitan obtener los elementos suficientes de juicio.

## **3. Etapa Final:**

En esta etapa los auditores se encargan de reunir las pruebas necesarias que se obtuvieron en la etapa preliminar e intermedia para determinar la razonabilidad de las cifras de los Estados Financieros y hacer las propuestas pertinentes, como sugerir ajustes y reclasificaciones y terminar el trabajo de Auditoría con la emisión del dictamen de Estados Financieros, en los cuales plasma su opinión acerca de la razonabilidad de los mismos.

#### 1.4. Normas de Auditoría.

Las normas para la práctica de la Auditoría de Estados Financieros, que enseguida se transcriben, están sintetizadas del boletín "Normas de Auditoría y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos", el cual señala:

"Las normas de Auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, el trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo".<sup>13</sup>

Ahora bien, las normas de Auditoría se clasifican en :

- a. Normas Personales.
- b. Normas de Ejecución del Trabajo.
- c. Normas de Información.

##### 1.4.1. Normas Personales.

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la Auditoría impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de Auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional, tales como:<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. BOLETIN 1010, Ed. 24 IMCP, México, 2004, pág. 5.

<sup>14</sup> *Ibidem.*, pág. 6.

✓ **Entrenamiento técnico y capacidad profesional:**

El trabajo de Auditoría, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido, tengan entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores.

✓ **Cuidado y diligencia profesionales:**

El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonables en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe.

✓ **Independencia:**

El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

#### 1.4.2. Normas de Ejecución del Trabajo.

Las normas de ejecución del trabajo se componen de los siguientes elementos:<sup>15</sup>

✓ **Planeación y Supervisión:**

El trabajo de Auditoría debe ser planeado adecuadamente y si se emplean ayudantes, éstos deben de ser supervisados en forma apropiada.

✓ **Obtención de evidencia suficiente y competente:**

Mediante sus procedimientos de Auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión.

---

<sup>15</sup> Ibidem., pág. 6.

✓ **Estudio y evaluación del control interno:**

El auditor debe efectuar un estudio y evaluación del control existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de Auditoría.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Tal estructura consta de los siguientes elementos:

➤ **Ambiente de Control:**

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

- ✓ Estructura de organización de la entidad.
- ✓ Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.
- ✓ Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- ✓ Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de Auditoría Interna.
- ✓ Políticas y prácticas de personal.
- ✓ Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

➤ **Sistema Contable:**

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica. Para que el sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- ✓ Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- ✓ Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- ✓ Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- ✓ Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- ✓ Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los Estados Financieros.

➤ **Procedimientos de Control:**

Los procedimientos 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, constituyen los procedimientos de control. Los procedimientos de control pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable.

Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo. Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones. Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar



los errores o las variaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos. Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Debida autorización de transacciones.
- ✓ Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
- ✓ Diseño y uso de documentos y registros apropiados, que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- ✓ Establecimiento de los dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- ✓ Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas.

Los factores específicos del ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control de una entidad, deben considerar los siguientes aspectos:

- 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.

### 1.4.3. Normas de Información.

El resultado final del trabajo del auditor es el dictamen o informe. Mediante él, pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo, la opinión que se ha formado a través de su examen y con base en lo siguiente:<sup>16</sup>

➤ **Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión:**

En todos los casos en que el nombre de un Contador Público quede asociado con estados o información financiera, deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con dicha información, su opinión sobre la misma y en su caso, las limitaciones importantes que haya tenido su examen, las salvedades que deriven de ellas o todas las razones de importancia por las cuales expresa una opinión adversa o no puede expresar una opinión profesional a pesar de haber hecho un examen de acuerdo con las normas de Auditoría.

➤ **Bases de opinión de Estados Financieros:**

El auditor, al opinar sobre Estados Financieros, debe observar que:

- ✓ Fueron preparados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA);
- ✓ Dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes;
- ✓ La información presentada en los mismos y en las notas relativa, es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

---

<sup>16</sup> Ibidem., pág. 7.

Por lo tanto, en caso de excepciones a lo anterior, el auditor debe mencionar claramente en qué consisten las desviaciones y su efecto cuantificado sobre los Estados Financieros.

Una vez descritas las normas de la Auditoría a detalle, en el siguiente apartado estudiaremos al procedimiento de Auditoría propiamente dicho, con el objeto de conocer más profundamente esta actividad.

### **1.5. Procedimientos de Auditoría.**

La combinación en la práctica de dos o más técnicas de Auditoría da origen a los denominados Procedimientos de Auditoría. La conjugación en la práctica de dos o más procedimientos de Auditoría deriva en los Programas de Auditoría.

En materia de procedimientos de Auditoría el Boletín 5010 de Normas de Procedimientos de Auditoría elaborado por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos establece lo siguiente:

“Los procedimientos de Auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los Estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión”.<sup>17</sup>

Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para fundar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada partida o conjunto de hechos mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

---

<sup>17</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. BOLETIN 5010, Ed. 24 IMCP, México, 2004. Pag. 4.

➤ **Naturaleza de los Procedimientos de Auditoría:**

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad, y en general, los detalles de operación de los negocios, hacen imposible establecer sistemas rígidos de pruebas para el examen de los Estados financieros. Por esta razón el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cuál técnica o procedimiento de Auditoría o conjunto de ellos, serán aplicables en cada caso para obtener la certeza moral que fundamente una opinión objetiva y profesional.

➤ **Extensión o Alcance de los Procedimientos de Auditoría:**

Dado el hecho de que muchas de las operaciones de las empresas son de características repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales, no es posible generalmente, realizar un examen detallado de todas las partidas individuales que forman una partida global. Por esa razón, cuando se llenan los requisitos de multiplicidad de partidas y similitud entre ellas, se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las partidas individuales, para derivar del resultado del examen de tal muestra, una opinión general sobre la partida global. Este procedimiento que no es exclusivo de la Auditoría, sino que tiene aplicación en muchas otras disciplinas, en el campo de la Auditoría se le conoce con el nombre de Pruebas Selectivas.

La relación de las partidas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de Auditoría y, su determinación es uno de los elementos más importantes en la planeación de la propia Auditoría.

➤ **Oportunidad de los Procedimientos de Auditoría:**

La época en que los procedimientos de Auditoría se van a aplicar se le llama oportunidad. No es indispensable, y a veces no es conveniente, realizar los

procedimientos de Auditoría relativos al examen de los Estados Financieros, a la fecha a que dichos estados se refieren. Muchos procedimientos de Auditoría son más útiles y se aplican mejor en una fecha anterior o posterior.

Como puede observarse en lo anterior, todo lo establecido por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en materia de procedimientos de Auditoría, está orientado hacia la práctica de la Auditoría de Estados Financieros, no obstante que su filosofía alcanza a demostrar que los conceptos enunciados son fácilmente asimilables y aplicables a otros tipos más de Auditoría.

Para entender mejor lo que es un procedimiento de Auditoría, sin duda es necesario conocer lo que es una técnica de Auditoría, misma que será tratada en el siguiente apartado.

#### **1.6. Técnicas de Auditoría.**

Estas técnicas emanan del boletín 5010 Normas y Procedimientos de Auditoría preparado por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos del 2004, que señala:

“Las técnicas de Auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador Público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional”.<sup>18</sup>

Ahora bien, las técnicas de Auditoría son las siguientes:

1. Estudio General.
2. Análisis.

---

<sup>18</sup> Ibidem., pág. 5.

3. Inspección.
4. Confirmación.
5. Investigación.
6. Declaración.
7. Certificación.
8. Observación.
9. Cálculo.

#### **1. Estudio General:**

Es la apreciación que hace cada contador en funciones de Auditoría sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus Estados Financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.

Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del Contador Público, quien, basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos o informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial, por la simple lectura de las redacciones de los asientos anotados en la cuenta y estimando la importancia relativa de los cargos y abonos anotados en ella.

En forma semejante, el auditor puede darse cuenta de la existencia de operaciones extraordinarias, mediante la comparación de los estados de resultados del ejercicio anterior y del actual.

Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas, por lo que, generalmente deberá aplicarse antes de cualquier otra, mientras se realiza la Observación.

El Estudio General deberá aplicarse con mucho cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

## **2. Análisis:**

Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los Estados Financieros para conocer cómo se encuentran integrados y, puede ser básicamente de dos clases:

### **a) Análisis de Saldo:**

Existen cuentas en las que los distintos movimientos que vienen registrándose en ellas son compensaciones unos de otros: por ejemplo en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales y parciales de los cargos hechos por ventas. En este caso el saldo de la cuenta viene a quedar formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se movieron dentro de la cuenta. Cuando éste es el caso, se pueden analizar solamente aquellas partidas que al final quedaron formando parte del saldo neto de la cuenta. El detalle de estas partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos es lo que constituye el análisis de saldo.

### **b) Análisis de Movimientos:**

Este tipo de análisis debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que vinieron a constituir el saldo final de la propia cuenta. Entre otras cosas los saldos de las cuentas se forman no por compensación de

partidas, sino por acumulación de ellas, como por ejemplo: en las cuentas de resultados; aún más, en algunas cuentas que podrían ser de movimientos compensados puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien que por razones particulares no convenga hacerlo.

### **3. Inspección:**

Es el examen físico de bienes materiales o de documentos, con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los Estados Financieros.

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito, u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad. En igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo pueden estar registradas en títulos, documentos o libros especiales en los cuales de una manera fehaciente quede la constancia de la operación realizada. En todos estos casos puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada, o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

### **4. Confirmación:**

Es la obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada, y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.



Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

➤ **Positiva:**

Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación preferentemente para el activo.

➤ **Negativa:**

Se envían los datos y se pide contestación, sólo si están inconformes con ellos generalmente se utiliza para confirmar el activo.

➤ **Indirecta, Ciega o En Blanco:**

No se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la Auditoría. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo a instituciones de crédito.

## 5. **Investigación:**

Es la obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

Con esta técnica el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo, el auditor en gran parte puede formarse su opinión sobre la cobrabilidad de los saldos de deudores mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa.

**6. Declaración:**

Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo amerita. Conviene hacer notar que, aún cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que, o bien participaron en las operaciones realizadas, o bien tuvieron injerencia en la formulación de los Estados Financieros que se están examinando.

**7. Certificación:**

Es la obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

**8. Observación:**

Es la presencia física para tener la visión de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

El auditor se cerciora de la forma en que se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por ejemplo: el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria, observando la manera como se desarrolla la labor de preparación y realización de los mismos.

## 9. Cálculo:

Es la verificación matemática de alguna partida. Hay partidas en la contabilidad que son el resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas; el auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

Conviene advertir que en la aplicación de la técnica del cálculo frecuentemente es conveniente seguir un procedimiento diferente al empleado originalmente en la determinación de las partidas. Por ejemplo, el importe de intereses ganados que puede haber sido originalmente calculado sobre la base de cálculos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por el cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del período.

### 1.7. Tipos de Pruebas de Auditoría.

En Auditoría de Estados Financieros, una vez efectuada la evaluación del control interno, el auditor podrá decidir en forma acertada con dicha evaluación pruebas sustantivas y de cumplimiento, que le permitan emitir una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros de la empresa.

#### 1.7.1. Pruebas de Cumplimiento.

Una prueba de cumplimiento es el medio de comprobación de que uno o más procedimientos de control interno estuvieron operando con efectividad durante el período auditado.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Santillana González, Juan Ramón. Auditoria Fundamentos., Ed. Thomson, 4ª. Edición., pág. 130.

El alcance con que se deberán comprobar estos procedimientos de control dependerá de factores tales como:

- La importancia del área en relación con los saldos de las cuentas que se presentan en los estados financieros
- La importancia de los objetivos de control dentro del sistema contable.
- La importancia de un procedimiento de control en particular para el logro de un objetivo de control
- El grado de confiabilidad del resultado de la aplicación de otros procedimiento de auditoria.

#### **1.7.2. Pruebas Sustantivas.**

Son procedimientos que ayudan al auditor a obtener evidencia suficiente y competente respecto a aseveraciones de los Estados Financieros en cuanto a integridad, propiedad, presentación y revelación

"La característica especial de este tipo de prueba es que está diseñada para llegar a una conclusión con respecto al saldo de una cuenta, sin importar los controles internos sobre los flujos de transacciones que se reflejan en dicho saldo".<sup>20</sup> Es importante señalar que una prueba sustantiva no es necesariamente una verificación detallada o del 100%.

---

<sup>20</sup> Ibidem., pág. 131

### **1.8. El Muestreo en la Auditoría.**

La combinación, en la práctica, de dos o más de las anteriores técnicas, dan origen a los denominados "Procedimientos de Auditoría". Las técnicas y/o procedimientos a utilizar se definirán según el juicio, capacidad y conocimiento del auditor.

En lo tocante a la extensión o alcance en la aplicación de las técnicas o procedimientos, esto se determinará en relación directa con el número de pruebas de Auditoría que se juzgue necesario aplicar a las muestras representativas del área o rubro sujeto a revisión.

Para poder determinar una óptima selección de muestras, es necesario definir los siguientes conceptos básicos que se originaron en la estadística y fueron adoptados en nuestra profesión.

Cuando es posible medir o contar todas las unidades que forman un universo, se realiza lo que se conoce como censo. Cuando no es posible medir o contar todas las unidades, se puede proceder seleccionando algunos ejemplares del universo y hacer observaciones muy aproximadas a las que se hicieran si se revisara totalmente la población de la que forma parte. Este procedimiento recibe el nombre de muestreo y la unidad seleccionada se denomina muestra; en esta muestra deben estar representadas las diferentes magnitudes, cualidades, características y condiciones del universo de la que fue extraída.

Hipotéticamente hablando, entre más pruebas de Auditoría se realicen, más elementos de juicio tendrá el auditor para expresar su opinión. A pesar de ello, resulta absurdo y prácticamente imposible en virtud del costo que una revisión tan larga provoca.

Es por ello que el auditor deberá seleccionar muestras representativas de la población sujeta a su examen, de manera que los resultados que obtenga al revisar esas muestras, le sirvan de base para fijar una opinión sobre toda la población de la que forma parte.

Dentro del campo de las técnicas de selección de muestras de Auditoría, encontramos dos grandes grupos que representan cada uno de ellos, que pueden llevarse a la práctica atendiendo al propio criterio, juicio y discernimiento del auditor y de los resultados que espera de su trabajo, siendo éstas:

#### **1.8.1 Muestra de Apreciación:**

En este grupo, se consideran todas aquellas técnicas de selección que están apoyadas, básicamente, en la apreciación, juicio y criterio del auditor, siendo éstas las más usadas en nuestro medio, sin que esto implique que sean las mejores, sino porque son las más sencillas en su uso.

Obviamente, la aplicación de estas técnicas implica un alto grado de riesgo respecto a la confiabilidad de los resultados obtenidos, por ejemplo: en circunstancias esencialmente idénticas, la apreciación puede variar de un auditor a otro, de un trabajo a otro e, inclusive, de un día para otro.

#### **1.8.2. Muestreo Estadístico:**

Se puede considerar en este grupo a aquellas técnicas que permiten extraer conclusiones sobre cierta información basándose solamente en el examen de una parte de esa población y que exige como requisitos fundamentales que en esta selección, números al azar den inicio a la aplicación de las técnicas y de que

todas las partidas que integran la población tengan la misma oportunidad de ser seleccionadas.

En el orden de su ocurrencia, las aplicaciones de muestreo estadístico involucran tres secuencias básicas:

**a) Diseño de la muestra:**

Consiste fundamentalmente en la determinación del tamaño apropiado de la muestra a ser seleccionada para extraer conclusiones sobre la información.

**b) Selección de la muestra:**

Consiste en la identificación de las partidas a ser examinadas.

**c) Evaluación de la muestra:**

Es la formación de conclusiones acerca de la información, basada en el examen de las partidas muestreadas.

Cabe destacar que el muestreo estadístico aplicado a la Auditoría no es sustituto del criterio profesional. Entre otras cosas, las decisiones acerca de la materialidad, la evaluación del control interno y los aspectos cualitativos de los errores son materia del criterio del auditor, por lo que la función del muestreo estadístico será la de proveer un medio para expresar una combinación entre precisión y confiabilidad deseados en términos de objetivos y para medir la suficiencia de las pruebas selectivas de Auditoría sobre tales bases.

Una vez estudiado a lo largo del capítulo todo el referente teórico de la Auditoría, en el siguiente se estudiará el riesgo dentro de la Auditoría, para con ello estar en condiciones de poder tener un marco conceptual completo respecto al tema de estudio de la presente investigación: Auditoría de Estados Financieros, y los riesgos que en ella se presentan.

## **CAPÍTULO 2**

---

---

### **EL RIESGO**

---

---



## CAPÍTULO 2

### EL RIESGO

La palabra riesgo tiene múltiples acepciones, una de ellas es la probabilidad de que ocurran uno o varios eventos conocidos, cuyos efectos vayan en contra de la entidad o de sus intereses.

En la actualidad, la maximización de ganancias con base en la conducta de los empresarios y la adecuada toma de decisiones, se enfrenta al mundo real donde impera el riesgo. Si se tuviera la certeza de lo que sucederá en el futuro, las nuevas ideas y las innovaciones, no tendrían razón de ser; es por ello que la ganancia también es producto, en buena medida, de los riesgos que corran.

El riesgo lo define Mario Piattini como: "la probabilidad de que una amenaza llegue a acaecer por una vulnerabilidad".<sup>21</sup>

"El riesgo es la posibilidad de que ocurra un determinado acontecimiento que signifique un peligro, un contratiempo o un daño, que perjudique la buena marcha de la organización".<sup>22</sup> La ganancia es el premio que obtienen los empresarios por enfrentar riesgos en el proceso productivo.

El riesgo ocurre porque los empresarios se encuentran en un mundo dinámico, donde los cambios suceden rápidamente. Cada empresario tiene que hacer frente a muchos riesgos además del riesgo más importante, el de perder

---

<sup>21</sup> Piattini, Mario Gerardo. Auditoría Informática: Un Enfoque Práctico., Ed. Computec, México, 2000, pág. 50.

<sup>22</sup> Méndez Morales, José Silvestre. Economía y la Empresa., Ed. Mc Graw-Hill, México, 1998, pág. 31.

su dinero como resultado de un juicio equivocado de las condiciones del mercado.

La ocurrencia de un riesgo cuando no se tienen controles que mitiguen o eliminen sus efectos negativos, puede impactar considerablemente a la empresa. La interrelación de diversos factores y fuentes o situaciones dan origen a los riesgos, como por ejemplo: actos ilícitos, omisión de actos de derecho, abuso de facultades, falta de competitividad, falta de capacitación de personal, falta de sistemas gerenciales de información, inoportuna información financiera y contable, control interno inadecuado e incumplimiento de metas, planes y programas.

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo del auditor es hacer que estos riesgos se eviten y darle al cliente la mejor orientación posible, con los mejores respaldos, estímulos y responsabilidades de información, y con los menos obstáculos posibles.

Este capítulo está dedicado de lleno al estudio de los riesgos, debido a que es de suma importancia se conozcan las diferentes clasificaciones de riesgos a los que se enfrentan las organizaciones, para que de esta manera podamos prevenirlos y controlarlos.

## **2.1. Riesgos de la Auditoría.**

El riesgo de Auditoría, según las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas: "representa la posibilidad de que el auditor pueda dar una opinión sin salvedades sobre unos estados financieros que tengan errores y desviaciones de principios de contabilidad, en exceso a la importancia

relativa".<sup>23</sup> La importancia relativa representa el importe acumulado de los errores y desviaciones de principios de contabilidad, que podrían contener los estados financieros sin que, a juicio del auditor y a la luz de las circunstancias existentes, sea probable que se afecte el juicio o decisiones de las personas que confían en la información contenida en dichos estados.

Por su parte, Carlos Slosse lo define como: "la posibilidad de emitir un informe de Auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe".<sup>24</sup>

A su vez, O. Ray Whittington señala que: "riesgo de Auditoría se refiere a la posibilidad de que los auditores no logren, inadvertidamente, modificar apropiadamente su opinión cuando los estados financieros están materialmente errados".<sup>25</sup>

El riesgo de Auditoría está integrado por el efecto combinado de los tres diferentes riesgos, mismos que se explican a continuación.

### 2.1.1. Riesgo Inherente.

El riesgo inherente es: "una medida de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que existan errores importantes en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura de control interno. El riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a errores importantes suponiendo que no existen controles internos".<sup>26</sup>

<sup>23</sup> IMCP. Normas y Procedimientos de Auditoría., Ed. 24 IMCP, México, 2004.

<sup>24</sup> Slosse, Carlos. Et. Al. Auditoría. Un Enfoque Empresarial. Ed. Machi, 2º Edición, México, 1999, pág. 73.

<sup>25</sup> Whittington, O. Ray. Auditoría. Un Enfoque Integral., Ed. Mc Graw-Hill, 12º Edición, México, pág. 100.

<sup>26</sup> Arens, Alvin. Auditoría: Un Enfoque integral., Ed. Prentice Hall, 6º Edición, México, 2000, pág. 269.

Representa el riesgo de que ocurran errores importantes en un rubro específico de los estados financieros, o en un tipo específico de negocio, en función de las características o particularidades de dicho rubro (cuenta, saldo o grupo de transacciones) o negocio, sin considerar el efecto de los procedimientos de control interno que pudiera existir.

El riesgo inherente toma en cuenta el hecho de que la probabilidad de que ocurran errores importantes es mayor en algunos tipos de negocios, o en algunas cuentas o grupo de transacciones. Por ejemplo, el efectivo es más susceptible a robos o malos manejos que un inventario de artículos voluminosos.

Por otra parte, una empresa que tiene un inventario distribuido en un gran número de pequeñas sucursales, puede tener un mayor riesgo en esta área que otra que tenga concentrado su inventario en una sola localidad. Asimismo, una cuenta que incluya cálculos complejos es más susceptible a errores que una cuenta que incluya sólo cálculos sencillos.

### **2.1.2. Riesgo de Control.**

El riesgo de control es: "el riesgo de que un error importante en una cuenta no se evite o detecte en un momento dado por la estructura del control interno del cliente".<sup>27</sup>

Representa el riesgo de que los errores importantes (que excedan a la importancia relativa al agregarse a otros errores), que pudieran existir en un rubro específico de los estados financieros, no sean prevenidos o detectados oportunamente por el sistema de control interno contable en vigor.

El riesgo de control disminuye en la medida en que aumenta la efectividad con el que el sistema de control interno alcanza sus objetivos. Sin embargo, el riesgo de control nunca desaparece totalmente, aún cuando se alcancen todos los objetivos del sistema de control interno, debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de este tipo.

### 2.1.3. Riesgo de Detección.

El riesgo de detección es: "el riesgo de que los procedimientos de Auditoría para verificar los saldos de las cuentas no detecten un error importante cuando en efecto exista tal error".<sup>28</sup>

Representa el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten los posibles errores importantes que hayan escapado a los procedimientos de control interno.

El riesgo de detección disminuye en la medida en que aumenta la efectividad de los procedimientos de Auditoría aplicados por el auditor. Una parte del riesgo de detección se origina en el hecho de que normalmente no se examina la totalidad de las partidas que integran una cuenta o un rubro de los estados financieros, y otra parte se origina por la posibilidad de seleccionar un procedimiento inadecuado, aplicar incorrectamente un procedimiento, o implementar erróneamente los resultados obtenidos.

Los riesgos inherentes y de control existen en forma independiente de la Auditoría; la función del auditor consiste simplemente en evaluarlos adecuadamente, lo cual en la práctica puede hacerse en forma independiente o combinada. En el caso del riesgo de control, el auditor debe aplicar las pruebas

<sup>27</sup> Kell, Walter. *Et. Al. Auditoría Moderna.*, Ed. CECSA, México, 2000, pág. 74.

<sup>28</sup> *Ibidem.*, pág. 75.

de cumplimiento necesarias para probar los controles en los que se basó su evaluación.

Por el contrario, el riesgo de detección lo establece el auditor al determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de sus pruebas sustantivas, las cuales pueden ser aplicadas en forma selectiva a los elementos que integran los saldos y transacciones, o bien pueden consistir en procedimientos de revisión analítica.

## **2.2. El Riesgo de Auditoría en la Etapa de Planeación.**

Durante la etapa de planeación de Auditoría, el auditor evalúa un riesgo general con base en su conocimiento de la empresa, giro del negocio y ambiente de control. Este último se forma por aspectos tales como la estructura organizacional, la calidad de la administración, el funcionamiento del Consejo de Administración, las políticas de personal, el funcionamiento de Auditoría interna, vigencia de los organismos externos (como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores), etc. Como parte de esta evaluación del riesgo general, el auditor debe considerar si existen problemas de negocio en marcha.

Al evaluar el riesgo de Auditoría para una cuenta o grupo de transacciones, el auditor evalúa los riesgos inherentes y de control y, establece el riesgo de detección. En ocasiones, el auditor puede considerar que no es eficiente o práctico evaluar los riesgos inherentes o de control para una cuenta específica o grupo de transacciones, en cuyo caso debe establecerse dichos riesgos a su nivel máximo.

---

Fuera del contexto de las Normas de Auditoría generalmente aceptadas, otros autores como Scholes<sup>29</sup> sugieren una categorización más amplia de riesgos basada en los principios de *management* empresarial. Por ejemplo aquellos riesgos que tienen que ver con los planes estratégicos los cuales, representan un constante foco de atención pues tiene repercusiones importantes; otros que tienen implicaciones previas y posteriores; otros que tiene que ver con el desempeño de las funciones u operaciones. Siendo así, en una Auditoría, estos riesgos los podemos interpretar de la siguiente forma:

### **2.2.1 Riesgo Estratégico:**

Es aquel cuya repercusión inmediata, generalmente, es significativa e incluso puede tener efectos positivos, pero al paso del tiempo, generalmente, se materializan consecuencias negativas que afectan la supervivencia y/o crecimiento del negocio.

### **2.2.2 Riesgo Concentrado:**

Es el que se presenta en una sola situación, operación u organismo; pero que conlleva una gran acumulación de efectos trascendentes. Por ejemplo, una empresa que se dedica a la producción de un solo producto y éste se vuelve obsoleto.

### **2.2.3 Riesgo Operativo:**

Se localiza en la prestación de servicios y en el desarrollo de la operación normal de la empresa y, generalmente, surge como consecuencia de la falta de entrenamiento, de supervisión, de sistematización o de control. Por ejemplo, el manejo erróneo de sistemas automatizados.

---

<sup>29</sup> Scholes, Myron S. "Crisis and risk management", en *The American economic review.*, V.90 no. 2. mayo, 2000, American Economic Association, págs.17-21.

Es muy importante tener en cuenta que el perfil de los riesgos en cada empresa es diferente y está en función de las características de los productos y servicios que ofrece, así como del segmento de mercado que atiende.

### **2.3. Riesgos Potenciales de la Realidad del Negocio.**

Adicionalmente a los riesgos de Auditoría mencionados anteriormente, dentro del modelo de Auditoría dirigida al tratamiento de los riesgos, se encuentran más categorías de riesgos, que serían imposibles de revisar aquí pues perderíamos el hilo conductor de esta investigación, es por eso que sólo nos remitiremos a tres:<sup>30</sup> aquellos riesgos que tienen que ver con diversos factores (social, económico, legal, monetario, nacional, internacional, político, cultural, organizativo, con la competencia, con los clientes, etc.) que aunque no son determinados por la compañía su influencia es determinante en su curso (riesgos del entorno).

Hay otros riesgos que tienen que ver con el hecho de que, a nivel general, los procesos no estén bien definidos o en coherencia con el plan estratégico del negocio; que las operaciones no reúnan la expectativa de satisfacción del cliente, o no correspondan con los objetivos de calidad, o bien, salgan de los parámetros de tiempo, costo, desempeño, eficacia o exposición a los mercados financieros, e incluso, expongan los activos a pérdidas, riesgos o malversaciones no contempladas (riesgos del proceso).

Y finalmente existen otros riesgos que tienen que ver con el manejo estratégico de los flujos de información en la empresa, uno de los más importantes es que los datos utilizados para la toma de decisiones (estratégicas, operacionales, financieras, etc.) no corresponda con la realidad

---

<sup>30</sup> Sayago Acuña, Adriana. Exposición de una empresa a los riesgos: un modelo para su medición., Tesis, Instituto Tecnológico Autónomo de México ITAm, México, 1995, pág. 30.



en la que está inserta la empresa ni con el estado que mantiene al interior y/o al exterior (riesgo de la información para la toma de decisiones).

A continuación daremos una explicación más detallada de éstos.

### **2.3.1. Riesgos del Entorno.**

Los riesgos del entorno aparecen cuando hay fuerzas externas que pueden desviar significativamente los objetivos y estrategias de una compañía y, en el extremo, pueden poner a una compañía fuera del negocio.

Los riesgos del entorno surgen por la falta de comprensión de las acciones de los competidores y sobredependencia de proveedores vulnerables. Debido a que la ventaja competitiva y la habilidad para sostenerla es cada vez más temporal, los supuestos de la gerencia sobre el entorno del negocio constituyen un punto de partida crítico para la formulación y evaluación de las estrategias del negocio.

Estos supuestos incluyen el perfil estratégico de los principales competidores, las tendencias demográficas y sociales, nuevas tecnologías que brindan oportunidades para la ventaja competitiva, y los desarrollos económicos, políticos y regulatorios.

Si los gerentes no tienen un entendimiento común de los riesgos clave del entorno, no podrán implementar las medidas necesarias para asegurarse de que la empresa está cumpliendo con sus objetivos. Es por eso que la gerencia debe estar convencida de que los supuestos clave del entorno sobre la que está basada su estrategia sean consistentes con la realidad.

Ahora bien, según Diego Hernández los riesgos de la empresa en relación con su entorno se pueden dividir *más-menos* dependiendo de la situación, magnitud, alcances y limitaciones de ésta.<sup>31</sup> Por tal motivo hemos decidido tomar los más representativos:

1. Riesgo de competencia.
2. Riesgo de sensibilidad.
3. Riesgo de relaciones con los accionistas.
4. Riesgo de disponibilidad de capital.
5. Riesgo de pérdidas por catástrofe.
6. Riesgo del entorno político.
7. Riesgo del entorno legal.
8. Riesgo de regulaciones.
9. Riesgo de la industria.
10. Riesgo de mercados financieros.

#### **1. Riesgo de Competencia:**

Los principales competidores o nuevos ingresantes al Mercado toman acciones para establecer o sostener una ventaja competitiva sobre la compañía o hasta amenazar su habilidad de sobrevivir.

Estas acciones incluyen el lanzamiento de nuevos productos al mercado, la mejora en la calidad de los productos, el aumento de la productividad y la reducción de costos, y la reconfiguración de la cadena de valor a los ojos del cliente.

El desempeño (actuación) superior de un competidor en el mercado (ejemplo: en términos de calidad superior, capacidad de proveer a bajos costos,

---

<sup>31</sup> Hernández Rangel, Diego. "Administración de riesgos", en *Dirección estratégica.*, No. 1, año 1, marzo-mayo, 2001, Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, pág. 23.

o tiempos de respuesta más rápidos), también resultarán en una disminución de ventajas competitivas.

## 2. Riesgo de Sensibilidad.

El riesgo de sensibilidad surge cuando la gerencia compromete los recursos de la compañía y los flujos de caja esperados de las operaciones futuras, a tal punto que reduce la tolerancia de la compañía (o habilidad a resistir) frente a cambios en las fuerzas del entorno que están totalmente fuera de control. Por ejemplo:

- ✓ Cambios desfavorables en la capacidad del competidor, las tasas de interés, los tipos de cambio, la inflación, el mercado de capitales, el comercio internacional y otras condiciones económicas que están altamente relacionadas con el ciclo del negocio (ejemplo: construcción de viviendas y demanda de los consumidores de bienes durables). Éstas pueden afectar negativamente y aún amenazar la supervivencia de una compañía que tiene un alto apalancamiento o que no tiene ventajas competitivas explotables.
- ✓ La estrategia de una compañía para crecer rápidamente, expandir geográficamente e invertir en negocios importantes de alto riesgo, puede aumentar su sensibilidad a los desarrollos económicos, regulatorios y de mercado inesperados.
- ✓ El riesgo sistemático para instituciones financieras es una forma de riesgo de sensibilidad. Es el riesgo de que las dificultades financieras en una institución financiera o la disolución de un mercado importante cause un daño financiero incontrolable a otras instituciones o impida la operación eficaz del sistema financiero en general. El resultado es la pérdida financiera de los depositantes no asegurados y otras compañías

que tengan dinero invertido en instituciones financieras que quebraron como resultado de una reacción en cadena incontrolable en los mercados financieros que básicamente incrementan las expectativas de pronto pago.

El riesgo de sensibilidad también ocurre cuando una organización es demasiado inflexible para cambiar en respuesta a cambios del entorno. Si los procesos de negocio de una compañía no pueden alinearse para satisfacer las necesidades del cliente y adecuarse al desafío de los avances tecnológicos, las acciones inesperadas de un competidor u otros cambios externos del entorno, se verán reflejados en la compañía por su imposibilidad de competir y sobrevivir.

### **3. Riesgo de Relaciones con los Accionistas:**

Es el riesgo de que exista una disminución en la confianza del inversionista que perjudique la posibilidad de aumentar eficientemente el capital de una compañía. Los inversionistas actuales y futuros no entienden a la compañía ni a sus mensajes y estrategias principales. Como resultado, no tienen la confianza necesaria en su potencial para brindar retornos suficientes sobre su inversión. Las consecuencias pueden ser graves porque la compañía no tendrá el mismo acceso eficiente que sus competidores al capital que necesita para financiar su crecimiento, ejecutar sus estrategias y generar financieros futuros.

El menor valor de las acciones puede ocasionar varias consecuencias, entre las cuales destacan:

- ✓ Altos costos de capital y menores beneficios para los accionistas.
- ✓ Las opciones de conversión en acciones no brindarán una adecuada compensación a los ejecutivos.

- ✓ Sus acciones no serán una alternativa atractiva de inversión.
- ✓ Gran disolución de las adquisiciones de acciones.
- ✓ Mayor vulnerabilidad a ventas de empresas.

#### **4. Riesgo de Disponibilidad de Capital:**

La compañía no tiene acceso eficiente al capital que necesita para financiar su crecimiento, ejecutar sus estrategias y generar retornos financieros futuros. Esto puede resultar en una desventaja competitiva si la compañía tiene un elevado apalancamiento o si sus principales competidores tienen mayores reservas de efectivo, menores estructuras de costos, mayor participación en el mercado, o acceso al capital a través de alianzas estratégicas.

#### **5. Riesgo de Pérdidas por Catástrofe:**

Es el riesgo de no poder mantener las operaciones, brindar los productos y servicios esenciales, o recuperar los costos operativos como resultado de una gran catástrofe. La incapacidad de recuperarse de estos hechos puede dañar la reputación de la compañía, su habilidad para obtener capital o sus relaciones con los inversionistas.

Existen dos causas de pérdida por catástrofe, los riesgos controlables y los no controlables:

##### **✓ No Controlables:**

Catástrofes originadas por guerras, terrorismo, incendios, terremotos, mal tiempo, inundaciones y otros hechos similares, que están totalmente fuera de control de la compañía. Sin embargo, su impacto en los activos y operaciones de la compañía pueden ser administrados por la misma.

✓ **Controlables:**

Catástrofes ambientales, violaciones a la salud y seguridad, costos de litigios increíblemente altos, grandes pérdidas originadas en derivados, fraude masivo de negocio y pérdidas significativas en la participación en el mercado por abandonar aquellas estrategias que ya no funcionan. Sus efectos en el negocio pueden ser tan desastrosos como los de una catástrofe no controlable, sin embargo, las actividades del negocio que contribuyen a esta pérdida se encuentran bajo el control de la compañía.

La exposición a pérdidas por catástrofes tienen un significado diferente para cada industria y negocio, dependiendo del lugar donde se encuentran la mayor exposición. Por ejemplo:

- ✓ Para restaurantes de comida rápida, la principal exposición se encuentra en la prevención y servicio de comida, porque éste es el lugar donde se encuentran los costos principales del riesgo.
- ✓ Para la compañía eléctrica que opera una instalación de energía nuclear, el cumplimiento de todas las normas de procedimientos de operación de la planta y regulaciones de seguridad son de vital importancia.
- ✓ Para aerolíneas, el mantenimiento de los aviones y la capacidad de los pilotos son prioridades significativas, debido a la preocupación por la seguridad de los pasajeros y a la alta publicidad que se le otorga a los registros de seguridad de la industria.

Los fallos en cualquiera de estas áreas pueden amenazar la propia existencia del negocio. El riesgo de la ocurrencia de pérdidas por catástrofes se superpone con otros riesgos de negocio que se relacionan más específicamente con el potencial para hechos adversos; por ejemplo, fallos en los productos o

servicios, riesgos ambientales, de la salud y seguridad y procedentes de derivados.

#### **6. Riesgo del Entorno Político:**

Es el riesgo de que consecuencias adversas para la compañía provengan de acciones políticas en un país en el cual la compañía ha hecho inversiones significativas, o depende un volumen significativo de su negocio, o dichas acciones afecten a la contraparte con la que la compañía celebró algún acuerdo.

El riesgo del entorno político es el reflejo de la situación financiera del país en la comunidad mundial y, en alguna medida, depende de la estabilidad política del país y su desempeño histórico en el cumplimiento de sus obligaciones financieras internacionales. Cuanto mayor sea la probabilidad de que un gobierno imponga controles de cambio, haciendo imposible para la contraparte o a una empresa subsidiaria cumplir con sus compromisos, mayor será el riesgo del entorno político. Por ejemplo:

- ✓ El gobierno puede prohibir a un emisor realizar pagos de interés y capital sobre sus deudas.
- ✓ El gobierno puede prohibir a la contraparte de un contrato de derivados (por ejemplo, un swap) cumplir con sus obligaciones.

#### **7. Riesgo del Entorno Legal:**

Es el riesgo de que las transacciones de una compañía, acuerdos contractuales, estrategias y actividades específicas no sean explicables de acuerdo a la legislación vigente. Los cambios en las leyes y los reclamos de litigios y evaluaciones pueden también resultar en un aumento de las presiones

competitivas y afectar significativamente a la habilidad de la compañía para conducir su negocio eficientemente. Por ejemplo, los litigios no controlados y las demandas por daños y perjuicios pueden originar gran incertidumbre en la toma de decisiones y crea pasivos potencialmente inaceptables para los negocios.

#### **8. Riesgos de Regulaciones:**

Los cambios en las regulaciones y en las acciones de los entes reguladores nacionales o locales pueden resultar en un aumento de las presiones competitivas y afectar significativamente la habilidad de la compañía para conducir sus negocios eficientemente. Por ejemplo, los entes reguladores pueden cambiar significativamente las reglas del mercado y empujar a las industrias complejas a un ambiente competitivo completamente diferente.

#### **9. Riesgo de Industria:**

El riesgo de industria es el riesgo de que la industria pierda su atractivo debido a cambios en:

- ✓ Los factores clave para el éxito competitivo de la industria, incluyendo importantes oportunidades y amenazas.
- ✓ La capacidad de los competidores existentes y potenciales.
- ✓ Las fuerzas y debilidades de la compañía respecto a los competidores actuales y futuros.

Existen también otros riesgos que pueden clasificarse como "riesgo de industria" porque afectan a diferentes industrias de formas diversas, siendo éstos:



✓ **Riesgo demográfico:**

Es el riesgo de que las tendencias demográficas afecten a la base de los clientes y a la fuerza de trabajo de la industria.

✓ **Riesgo social/cultural:**

La forma en que la gente vive, trabaja y se comporta como consumidores, puede afectar a los productos y servicios de la industria. Por ejemplo: más mujeres en puestos de trabajos, preocupaciones del abuso de drogas, aumento en la tasa de criminalidad y mayor conciencia acerca de la salud.

✓ **Riesgo ecológico:**

Las preocupaciones sobre la lluvia ácida, el calentamiento de la tierra, el reciclaje, la administración de los desperdicios y la conservación de la energía, pueden llevar a cambios sustanciales en la forma en que los negocios operan dentro de la industria.

✓ **Riesgos de catástrofe natural:**

Mal tiempo, inundaciones, terremotos y otras catástrofes naturales, afectan a la mayoría de las industrias, algunas en forma más directa que otras. Por ejemplo, el estado del tiempo afecta a la demanda en el mercado del gas y la electricidad.

✓ **Riesgo sistemático:**

Es la exposición a pérdidas como resultado de una caída importante del mercado que afecta adversamente a todos los participantes en ese mercado.

✓ **Riesgo legislativo/regulatorio:**

Es la exposición a acciones de los legisladores y entes reguladores que afectan el valor de mercado de los instrumentos financieros. Por ejemplo,

cambios en el tratamiento impositivo o contable de los instrumentos financieros.

✓ **Riesgo de complejidad:**

Es la exposición a pérdidas como resultado de la participación en transacciones complejas, cuya estructura y fijación de precios no se entienden completamente.

**10. Riesgos de Mercados Financieros:**

Las exposiciones a los mercados financieros son un riesgo importante que le preocupa a la gerencia de las compañías con cartera de inversiones, como por ejemplo compañías de seguros, instituciones financieras, compañías de inversión y empresas comerciales con grandes carteras de inversiones.

**2.3.2. Riesgos del Proceso.**

Es el riesgo de que los procesos del negocio:

- ✓ No estén claramente definidos;
- ✓ No estén completamente alineados con las estrategias del negocio;
- ✓ No se desarrollen efectiva y eficazmente para satisfacer las necesidades del cliente;
- ✓ No agreguen valor a los accionistas; o
- ✓ Expongan a los activos financieros, físicos e intelectuales significativos a niveles inaceptables de pérdidas, a riesgos, a malversaciones o mal uso.

Los riesgos de proceso se clasifican en:

**1. Riesgo operacional:**<sup>32</sup>

- ✓ Riesgo de satisfacción del cliente.
- ✓ Riesgo de recursos humanos.
- ✓ Riesgo de desarrollo del producto.
- ✓ Riesgo de eficiencia.
- ✓ Riesgo de capacidad.
- ✓ Riesgo de brecha de desempeño.
- ✓ Riesgo de tiempo de ciclo.
- ✓ Riesgo de abastecimiento.
- ✓ Riesgo de obsolescencia/faltante.
- ✓ Riesgo de cumplimiento.
- ✓ Riesgo de fallos en los productos/servicios.
- ✓ Riesgo ambiental.
- ✓ Riesgo de salud y seguridad.
- ✓ Riesgo de marca/desgaste de marca.

**2. Riesgo financiero:**<sup>33</sup>

- a) Riesgo de precio:
  - ✓ Riesgo de tasas de interés.
  - ✓ Riesgo de moneda.
  - ✓ Riesgo de patrimonio.
  - ✓ Riesgo de instrumentos financieros.
- b) Riesgos de liquidez:
  - ✓ Riesgo de flujo de efectivo.
  - ✓ Riesgo de costo de oportunidad.
  - ✓ Riesgo de concentración.
- c) Riesgos de crédito:
  - ✓ Riesgo de incumplimiento.

<sup>32</sup> González Dávila Garay, Eduardo. "Riesgo operativo", en Contaduría Pública, Año 31, no. 361, sep., 2002, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C, págs. 24-27.

<sup>33</sup> Beltrán Jordana, Joseph. "Control y gestión de los riesgos financieros", en Alta dirección, Vol. 30, no. 173, ene-feb., 1994. Instituto de Alta Dirección Corporativa, págs. 65-72.

- ✓ Riesgo de concentración.
- ✓ Riesgo de cancelación.
- ✓ Riesgo de garantía.

### 3. Riesgo de autoridad:

- a) Riesgo de liderazgo.
- b) Riesgo de autoridad/límites.
- c) Riesgo de incentivos de desempeño.
- d) Riesgo de disposición al cambio.
- e) Riesgo de comunicaciones.

### 4. Riesgo de proceso de información:<sup>34</sup>

- a) Riesgo de importancia.
- b) Riesgo de integridad.
- c) Riesgo de acceso.
- d) Riesgo de disponibilidad.
- e) Riesgo de infraestructura.

### 5. Riesgo de integridad:

- a) Riesgo de fraude de la gerencia.
- b) Riesgo de fraude de los empleados.
- c) Riesgo de actuaciones ilegales.
- d) Riesgo de usos no autorizados.
- e) Riesgos de reputación.

---

<sup>34</sup> Sinha Tapen. Temas selectos de riesgos., en la página electrónica de la División Académica de Actuaría, Estadística y Matemáticas. Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM.

## **1. Riesgo Operacional:**

Es el riesgo de que las operaciones no sean eficaces ni eficientes en la satisfacción del cliente ni en el logro de los objetivos de calidad, costos y tiempo de la compañía.

### **a) Riesgo de satisfacción del cliente:**

Es el riesgo de que los procesos de la compañía no satisfagan o no excedan consistentemente las expectativas del cliente debido a una falta de concentración en él mismo. Las consecuencias de la insatisfacción de los clientes son graves y se traducen a pérdidas permanentes en repetidos negocios, disminución de los ingresos y pérdidas de participación en el mercado.

### **b) Riesgo de recursos humanos:**

Es el riesgo de que el personal responsable de administrar y controlar a una organización o a un proceso de negocio no posea el conocimiento, las habilidades y la experiencia, necesarios para asegurar que los objetivos críticos de negocio sean alcanzados y que los riesgos de negocio significativos sean reducidos a un nivel aceptable.

### **c) Riesgo de desarrollo del producto:**

Es el riesgo de que el proceso de desarrollo del producto de la compañía cree productos:

- ✓ Que los clientes no quieran o no necesiten;
- ✓ Cuyos precios estén a un nivel que los clientes no deseen pagar; o
- ✓ Que cubran una necesidad pero que lleguen tan tarde al mercado que éste ha sido alcanzado antes por otro competidor.

### **d) Riesgo de eficiencia:**

Es el riesgo de que el proceso no sea eficiente en la satisfacción de los

requerimientos válidos del cliente, resultando en costos elevados más que competitivos.

**e) Riesgos de capacidad:**

El riesgo de capacidad tiene varias dimensiones:

- ✓ La capacidad de producción efectiva de la planta no está completamente utilizada, distribuyendo los costos fijos entre menor cantidad de unidades y creando costos unitarios más elevados y menores márgenes unitarios.
- ✓ La capacidad de producción efectiva de la planta no es adecuada para cubrir las necesidades y demandas del cliente, resultando en pérdida de negocio.

**f) Riesgo de brecha de desempeño:**

Es el riesgo de que un proceso de negocio no se desarrolle con un nivel mundial, debido a que las prácticas diseñadas en el proceso son inferiores. Cuando se compara con los competidores o con los mejores en su clase, hay una brecha de desempeño desfavorable debido a la menor calidad, los costos más elevados, o los ciclos más largos. Cuando los clientes descubren las alternativas otorgadas por los competidores superiores dejan de comprar los productos de la compañía.

**g) Riesgo de tiempo de ciclo:**

Es el riesgo de que el tiempo transcurrido entre el lanzamiento y la terminación de un proceso de negocio sea demasiado largo, debido a pasos redundantes, innecesarios e irrelevantes. El tiempo puede medirse para todas las operaciones. Por ejemplo, orden de compra, producción, embarque, diseño de producto.

**h) Riesgo de abastecimiento:**

Estos riesgos pueden afectar significativamente a la capacidad de la

compañía para brindar productos y servicios a precio competitivo a los clientes en el momento en que ellos lo quieran. El riesgo de abastecimiento también incluye consideraciones sobre la calidad; si las materias primas no cumplen con las especificaciones de calidad de una compañía, se incurrirá en excesivos costos de manipulación y los costos de expedición de materiales.

**i) Riesgo de obsolescencia/faltante:**

Es el riesgo de que el exceso o extravío de inventario y otros activos físicos utilizados o consumidos en un proceso de negocio, provoquen pérdidas significativas para una compañía, o ajustes en los resultados operativos.

**j) Riesgo de cumplimiento:**

Es el riesgo de que como resultado de un fallo en el diseño o en la operación o debido a un error humano, descuido o indiferencia, para que los procesos de una compañía no cumplan con los requerimientos del cliente desde el primer momento, o no cumplan con los procedimientos y políticas establecidos. El riesgo de cumplimiento puede derivar en un incumplimiento de las leyes y regulaciones a nivel internacional, nacional, estatal o local aplicables a los procesos del negocio.

**k) Riesgo de fallos en los productos/servicios:**

Las operaciones de una compañía crean el riesgo de que los clientes reciban productos defectuosos o servicios incompletos. Estos fallos generalmente se manifiestan a través de quejas del cliente, reclamaciones por garantía, reparaciones, devoluciones, otras reclamaciones, descuentos especiales, reclamos, litigios.

**l) Riesgo ambiental:**

El riesgo ambiental expone a las compañías a importantes reclamaciones

potenciales. La exposición tiene dos fases: Responsabilidad frente a terceras personas por daño personal o a la propiedad causados por la contaminación y; responsabilidad frente al gobierno o terceras partes por los costos de eliminar los contaminantes más daños y perjuicios severamente sancionados.

**m) Riesgo de salud y seguridad:**

Los riesgos de salud y seguridad de los trabajadores son importantes si no se controlan, porque exponen a la compañía a potenciales indemnizaciones a los empleados.

**n) Riesgo de marca/desgaste de la marca:**

Es el riesgo de que una marca pierda su valor a través del tiempo en el negocio para crear y mantener la demanda de sus productos y servicios.

**2. Riesgo Financiero:**

Estos riesgos surgen cuando las políticas y los procedimientos no controlan adecuadamente la exposición a los mercados financieros.

**a) Riesgo de precio:**

El riesgo de precio es la exposición de las ganancias o el patrimonio neto a cambios en los factores del mercado. El riesgo de precio es normalmente administrado por la función de Tesorería.

**b) Riesgo de liquidez:**

El riesgo de liquidez es estar expuesto a pérdidas como resultado de la incapacidad de cumplir con las obligaciones de flujo de efectivo en forma oportuna y en términos de costo-eficiencia. El riesgo de liquidez a menudo surge como resultado de una cartera de inversiones, cuyo flujo de efectivo y/o vencimiento difiere del flujo de efectivo señalado por los requerimientos



operativos de la compañía y otras obligaciones. Las necesidades operativas, servicios de deuda, inversiones en capital y otros flujos de efectivo negativo, pueden requerir liquidaciones anticipadas de activos, que pueden llegar a reducir los rendimientos y/o a beneficios o pérdidas no planeadas.

**c) Riesgo de crédito:**

El riesgo de crédito describe la exposición a una pérdida real o el costo de oportunidad, como consecuencia del incumplimiento por una entidad (el deudor) económica o legal con la que la compañía realiza negocios. Para la mayoría de las empresas no financieras, la administración del riesgo de crédito se dirige normalmente por las necesidades de control sobre la base de clientes.

Este riesgo es parte de la función de entrega de bienes y servicios antes de recibir el pago y/o permitir, por cuestiones de política de la empresa, retrasos e el pago de bienes y servicios. Las políticas de administración del crédito y cobro de una compañía deberían equilibrar apropiadamente la maximización del volumen de ventas y minimización de las pérdidas de cuentas incobrables. Si este proceso de evaluar el riesgo de crédito no funciona eficazmente, puede limitar el crecimiento del negocio o crear riesgos de crédito inaceptables, incluyendo costos excesivos de descuentos y cobro.

**3. Riesgo de autoridad:**

Es el riesgo de que los gerentes y empleados: no sean liderados adecuadamente; no sepan qué hacer (o cómo hacerlo) cuando necesitan hacerlo; excedan los límites de autoridad definidos; no tengan los recursos, entrenamiento y herramientas necesarias para tomar decisiones eficaces o; sean incentivados para realizar actos incorrectos.

**a) Riesgos de liderazgo:**

Es el riesgo de que las personas responsables de los procesos importantes de negocios no estén eficazmente conducidos a realizar las cosas correctas. El liderazgo es fundamental para la administración exitosa del riesgo del negocio, la administración del cambio, la reingeniería del proceso de negocio y la mejora continua del proceso del negocio.

**b) Riesgo de autoridad/limites:**

El riesgo de que las personas hagan cosas que se supone no deberían hacer o que no hagan cosas que deberían hacer. El riesgo del límite aparece cuando los gerentes y los empleados exceden la frontera de su poder o autoridad. Realizan actos no autorizados, ilegales o no éticos o asumen riesgos de negocio no autorizados o inaceptables.

**c) Riesgos de incentivos de desempeño:**

Se realiza un seguimiento de los gerentes y empleados con medidas de desempeño que generan incentivos para actuar de una forma que sea inconsistente con los objetivos, estrategias, estándares de ética de negocio de una compañía y prácticas prudentes del negocio.

**d) Riesgos de disposición al cambio:**

Son los riesgos de falla o incapacidad las personas en las organizaciones para implementar mejoras en los procesos y en el producto/servicio, lo suficientemente rápido como para mantener el ritmo de los cambios en el mercado.

**e) Riesgo de comunicaciones:**

Los riesgos que existen en las comunicaciones entre dependencias o personal dentro de una empresa, pudiendo ser verticales u horizontales, según sea el caso de su tipo de distribución.

#### **4. Riesgo de proceso de información:**

Es el riesgo de que la tecnología de información utilizada en el negocio no apoye eficaz y eficientemente las necesidades actuales y futuras del negocio, o que no esté funcionando como se esperaba, o que esté comprometiendo la integridad y confiabilidad de los datos e información, o que esté exponiendo a activos importantes a potenciales pérdidas o a una mala utilización, o amenace la habilidad de la compañía para mantener la operación de los procesos éticos.

#### **5. Riesgo de integridad:**

Es el riesgo de fraude de la gerencia, fraude de los empleados, y actos ilícitos y no autorizados, cualquiera de los cuales, o todos ellos, lleven a un deterioro de la reputación en el mercado o inclusive a pérdidas financieras.

#### **2.3.3. Riesgos de la Información para la toma de Decisiones.**

El riesgo de la información<sup>35</sup> para la toma de decisiones es el riesgo de que la información utilizada para dar soporte a decisiones estratégicas, operacionales y financieras no sea relevante o confiable.

Gran parte de la toma de decisiones implica actuar sobre las medidas de desempeño o los resultados de la industria, los procesos de negocio o el análisis financiero.

Si las medidas no han sido alineadas con las estrategias de negocio o no son realistas, comprensibles o realizables, no centrarán a la gente en las cosas correctas y la motivarán a tomar decisiones que son inconsistentes con las

estrategias. Si las medidas u otra información del negocio usada en la toma de decisiones no son confiables o relevantes, serán ignoradas o dirigirán al comportamiento equivocado.

El riesgo de la información para la toma de decisiones se divide en tres categorías, siendo éstas:

**1. Riesgo operacional:**

- a) Riesgo de fijación de precios.
- b) Riesgo de establecer compromisos.
- c) Riesgo de medición de desempeño.
- d) Riesgo de alineación.
- e) Riesgo de informes obligatorios.

**2. Riesgo financiero:**

- a) Riesgo de presupuesto y planeación.
- b) Riesgo de información contable.
- c) Riesgo de evaluación de los informes financieros.
- d) Riesgo de impuestos.
- e) Riesgo de fondos de pensiones.
- f) Riesgo de análisis de inversiones.
- g) Riesgo de informes obligatorios.

**3. Riesgo estratégico:**

- a) Riesgo del análisis del entorno.
- b) Riesgo de cartera de negocio.
- c) Riesgo de valorización.
- d) Riesgo de medición de desempeño.
- e) Riesgo de la estructura de la organización.
- f) Riesgo de asignación de los recursos.

---

<sup>35</sup> Ibidem., págs. 59-103.

- g) Riesgo de planificación.
- h) Riesgo del ciclo de vida.

Una vez analizado, en este capítulo todo lo relativo al marco conceptual de riesgos en Auditoría, en el siguiente se estudiará una nueva metodología sobre la Auditoría de negocios, motivo de estudio de la presente tesis y, a partir de ello, posteriormente, realizar un caso práctico que ejemplifique tal metodología.

## **CAPÍTULO 3**

---

---

# **LA AUDITORIA DE NEGOCIOS**

---

---

## CAPÍTULO 3

### LA AUDITORÍA DE NEGOCIOS

#### 3.1. Objetivos de la Auditoría de Negocios.

La Auditoría de negocios es la base fundamental para la transformación de la práctica de la Auditoría, ya que brinda un esquema global para asegurarse de proporcionar servicios de Auditoría de mayor calidad.

La Auditoría del diseño del negocio responde a un propósito dual. Por una parte, representa en sí misma una misión valiosa para el cliente en su impulso para aumentar la eficacia de la empresa con el planeamiento de ésta, por otra parte, proporcionar la automatización del planeamiento.<sup>36</sup>

Así, la Auditoría de negocios está diseñada para:

- Evaluar los riesgos de errores en los estados financieros en relación a:
  - ✓ Errores no intencionados.
  - ✓ Errores intencionados.
  - ✓ Viabilidad del negocio.
  
- Identificar oportunidades de mejora del negocio.
  
- Promover la comprensión y la superación de las expectativas del cliente.

Lo que se busca en este nuevo enfoque de Auditoría es superar las expectativas del cliente alineando los procesos de Auditoría a las necesidades de

---

<sup>36</sup> [www.areks.com/business-audit.php](http://www.areks.com/business-audit.php)

la gerencia, para mejorar el desempeño del negocio y administrar los riesgos del mismo. Ayudar a los clientes a mejorar su proceso de administración del riesgo del negocio, reducirá permanentemente el riesgo de Auditoría. Asimismo, se busca dar una mayor seguridad a los usuarios externos de los estados financieros de que los procesos de la compañía están diseñados y operan eficazmente, para producir estados financieros que estén de acuerdo con todas las normas y las regulaciones.

Antes de entrar de lleno a las etapas de este *nuevo proceso de Auditoría*, es recomendable que conozcamos el desempeño del negocio y de la información que posee la compañía a la cual se le realizará el trabajo de Auditoría.

El desempeño del negocio y de la información ilustran los acontecimientos que van desde el entorno, los procesos y las decisiones del negocio (a la cual se le llama "realidad del negocio"), a través de los procesos de información contable y gerencial y, finalmente, confeccionar los estados financieros (a lo cual se le llama "información sobre la realidad del negocio").

Nuestro mayor riesgo a menudo se encuentra en la "realidad del negocio", donde tal vez no se hayan capturado importantes acontecimientos y transacciones del negocio y donde se sitúan, en general, los indicadores de fraude y de fracaso del negocio. Aquí es donde cobra importancia el conocimiento de la industria y del negocio.

Tradicionalmente, el principal objetivo de una Auditoría se encontraba en la "información sobre la realidad del negocio", es decir, auditar los registros contables del cliente y validar la preparación de los estados financieros. El nuevo proceso de Auditoría enfocará su atención en esta área para ayudar a los clientes a mejorar sus procesos de "cierre de libros". Este tipo de Auditoría debe ayudar a los clientes a anticipar y prevenir los riesgos y errores relacionados en los estados financieros, en lugar de encontrar y corregirlos.



La información completa y fidedigna a lo largo de todo el desempeño del negocio nos brinda un mayor grado de seguridad a través de:

- ✓ Un conocimiento más comprensivo del negocio del cliente, para identificar riesgos del negocio y relacionarlos con los riesgos de errores en los estados financieros.
- ✓ Mayor énfasis en el proceso del cliente de administración del riesgo del negocio y en los procesos de control, para cubrir dichos riesgos.

Para poder saber si en realidad contamos con esta información, nos debemos auxiliar con las siguientes preguntas clave:

- ✓ ¿Se conocen todos los hechos relevantes del negocio?
- ✓ ¿Se han capturado los hechos del negocio en forma íntegra, exacta y oportuna?
- ✓ ¿Es el procesamiento de dichos hechos del negocio íntegro, exacto y oportuno desde su captura hasta su presentación en los estados financieros?
- ✓ ¿Están los estados financieros presentados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados?

### 3.2. Fases.

La Auditoría de negocios se divide en cuatro fases:<sup>37</sup> entendimiento del negocio; evaluación de los controles de riesgo del negocio; determinación del riesgo residual de Auditoría y; manejo del riesgo residual de Auditoría, mismas que a continuación se describen:

#### 3.2.1. Entendimiento del negocio.

La fase Entendimiento del Negocio es la parte central de la Auditoría de Negocios, ya que proporciona un contexto para revisar la estrategia del cliente, sus operaciones, desempeño del negocio y esquema de información, para identificar, buscar el origen y priorizar los riesgos clave del negocio que impactan en la Auditoría de los Estados Financieros.

Esta fase está diseñada para responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son los riesgos de negocio clave a los que se enfrenta el cliente?
- b) ¿Cómo identifica la alta gerencia los nuevos riesgos y los cambios en los ya existentes?
- c) ¿Cómo impactan estos riesgos en los estados financieros?

La primera fase del proceso de Auditoría de negocio se divide en los siguientes pasos:

1. Evaluar el proceso de administración del riesgo del negocio.
2. Realizar un análisis del negocio.
3. Considerar materialidad, identificar riesgos, buscar el origen del riesgo y priorizar riesgos.

<sup>37</sup> [www.allman.rhon.itam.mx/~tapen/classnotes/IntlRisk/inline.html](http://www.allman.rhon.itam.mx/~tapen/classnotes/IntlRisk/inline.html)

4. Documentar riesgos identificados específicamente.

### **3.2.1.1 Evaluar el proceso de administración del riesgo del negocio:**

Evaluar el proceso de administración del riesgo del negocio es el grupo de actividades relacionadas o el proceso continuo de actividades integradas a través del cual la alta gerencia, respaldada por los responsables de los procesos del negocio, minimiza el potencial impacto de los riesgos de la organización en los objetivos y estrategias para crear y aumentar el valor para los accionistas o propietarios.

La evaluación de este proceso consiste en conocer el estado actual de desarrollo, integridad y efectividad del manejo del riesgo con el que cuenta la compañía.

Esta evaluación puede considerarse en organizaciones de tamaño y complejidad variable, para capturar la esencia o la naturaleza de las actividades de administración de los riesgos de la organización. Esta evaluación es aplicable, independientemente del grado de formalidad y sofisticación de las actividades de administración del riesgo de una organización, para reducir a un nivel aceptable el riesgo inherente de su negocio.

En la fase de entendimiento del negocio, el equipo de Auditoría obtiene una comprensión inicial y general de:

- ✓ El ambiente de control del cliente.
- ✓ Las actividades de evaluación del riesgo.
- ✓ Actividades de control.
- ✓ Información y comunicación respecto de las actividades de administración del riesgo.

- ✓ Seguimiento del sistema de control.

Se obtiene esta comprensión inicial y general de las actividades de administración del riesgo del cliente, a medida que el equipo de trabajo va realizando el análisis requerido del negocio del cliente y de los comentarios con la gerencia del cliente, sobre la evaluación y el control del riesgo.

Esta comprensión inicial y general puede impactar en el modo en que se conducirá el resto del proceso de Auditoría de negocios, por ejemplo, cuando menor sea nuestra confianza en la capacidad del cliente para evaluar los riesgos potenciales significativos, es más improbable que podamos asumir que todos esos riesgos fueron identificados.

Actualmente muchas compañías no cuentan todavía con un proceso, como tal, de evaluación de riesgos. Aún así, estas compañías cuentan con actividades típicas que pueden ayudarnos a esta evaluación, como por ejemplo:

- ✓ Establecer límites de autoridad.
- ✓ Considerar las acciones de los competidores.
- ✓ Establecer seguridad física sobre activos e información.
- ✓ Reportar incidentes riesgosos.
- ✓ Coordinar actividades de Auditoría interna.

Esta evaluación deberá ser realizada oportunamente en la Auditoría para cumplir con los estándares de Auditoría y para evaluar el impacto de la efectividad de los controles de riesgos. La evaluación deberá ser actualizada continuamente, integrando los hallazgos de Auditoría para aumentar el potencial de esta evaluación.

Esta evaluación se divide en seis actividades clave, que deben ser evaluadas en una escala de menor a mayor eficacia. Estas actividades son:

**a) Establecer metas y objetivos:**

- ✓ La alta gerencia define las metas y objetivos de la administración del riesgo de la organización.
- ✓ Tiene metas para gestionar riesgos que están reflejados en términos de tolerancia del riesgo.
- ✓ Los riesgos aceptables son definidos en términos de límites monetarios (límites de pérdida, exposición aceptable del activo). Límites de transacciones o límites de autorización, en términos de tipos de transacciones y actividades que están prohibidas, y en términos de límites o prohibiciones sobre ciertas conductas.

**b) Evaluar riesgos de negocio:**

La alta gerencia evalúa los cambios en el entorno; en los supuestos clave a las estrategias del negocio y en líneas de negocio, productos y procesos del negocio y; el impacto de estos cambios sobre riesgos potenciales de la entidad. Algunos ejemplos de actividades específicas son:

- ✓ La alta gerencia tiene conocimiento de los factores del entorno que pueden crear riesgo significativo en el negocio.
- ✓ La alta gerencia hace un seguimiento de los cambios en estos factores de una manera oportuna y sistemática y, evalúa el impacto de estos cambios en sus estrategias del negocio relacionadas y en los riesgos del negocio de la entidad.
- ✓ La alta gerencia evalúa los riesgos del negocio y el impacto potencial en las estrategias de creación de valor de accionistas o propietarios, que

conlleven las posibles inversiones en nuevos negocios, las nuevas oportunidades de productos y las oportunidades de mejora de los procesos de negocios existentes.

- ✓ Los gerentes clave y los responsables del proceso en todos los niveles participan con la alta gerencia, en lo que respecta a sus áreas de responsabilidad en: el seguimiento relevante del entorno; en la evaluación

de inversiones en nuevos negocios, la oportunidad de nuevos productos y la oportunidad de mejora en los procesos del negocio y; la evaluación del impacto relacionado con los riesgos del negocio.

### **c) Desarrollar las estrategias de la administración del riesgo de negocio:**

La alta gerencia implanta procesos y actividades para evaluar los riesgos del negocio o los riesgos de la información. Algunos ejemplos de actividades específicas son:

- ✓ La entidad utiliza un lenguaje común de riesgo de negocio.
- ✓ La empresa tiene un proceso o un esquema de actividades (formal o informal) de evaluación del riesgo, mismo que tiene las siguientes características:
  - Liderazgo de la alta gerencia.
  - Objetivos, políticas, roles, responsabilidades y actividades definidas para la identificación, búsqueda del origen y medición del riesgo.
  - Los responsables de los proceso y los gerentes de procesamiento de la información entienden claramente sus roles, responsabilidades e importancia.
  - Expertos apropiados (internos o externos) son involucrados, donde sean necesarios.

Algunos ejemplos de actividades específicas son:

- ✓ Una vez que se establecieron las estrategias del riesgo, la alta gerencia define las políticas de administración del riesgo correspondiente, las cuales son aprobadas, de corresponder, por el Director General, el Comité Ejecutivo y el Consejo de Administración.
- ✓ Las estrategias y políticas de administración del riesgo son claramente entendidas por todos los niveles de la gerencia (incluyendo a los responsables de los procesos del negocio) y claramente se enfocan a lo siguiente:
  - Objetivos de evaluación y control de riesgos, incluyendo límites de los riesgos.
  - Las autorizaciones del riesgo.
  - El proceso o esquema de actividades de control relacionadas (incluyendo su oportunidad) para la administración de riesgos.

#### **d) Diseñar o implementar los procesos de control de riesgo:**

La alta gerencia asegura que los administradores de riesgo y los responsables de los procesos y actividades tengan las habilidades y la experiencia para diseñar e implementar los procesos y actividades de control del riesgo, y asumen la responsabilidad y entienden la importancia para administrar riesgos importantes. Algunos ejemplos de actividades específicas son:

- ✓ Se toman decisiones oportunas sobre las excepciones por parte de los responsables del proceso o la alta gerencia, cuando corresponde.
- ✓ La entidad hace un análisis de sus procesos o actividades de control del riesgo contra competidores.

- ✓ Las actividades de Auditoría interna se conducen mediante una evaluación del riesgo y están orientadas a la evaluación de la eficacia de la identificación del riesgo y de los procesos o actividades de control.
- ✓ La alta gerencia establece los objetivos de la entidad, relacionados con la creación de valor, por ejemplo, crecimiento o rentabilidad, y mide el seguimiento y evalúa los resultados reales contra los objetivos, utilizando herramientas adecuadas de medición, incluyendo la comparación del desempeño financiero con los semejantes de la industria y con los competidores.

**e) Mejorar el proceso de administración del riesgo de negocio:**

La alta gerencia se asegura de que los procesos o actividades de evaluación, control y seguimiento del riesgo son continuamente mejorados en toda la organización. Algunos ejemplos de actividades específicas son:

- ✓ La organización tiene una filosofía de mejora continua para sus procesos y actividades del negocio incluyendo sus actividades de administración del riesgo.
- ✓ Hay un proceso o actividad que opera para aprender del pasado y mejorar constantemente las prácticas de evaluación y control del riesgo.
- ✓ La alta gerencia se asegura que continuamente se estén mejorando los procesos o actividades de administración del riesgo.

**f) Información para la toma de decisiones:**

La alta gerencia se asegura de la existencia de información y comunicación adecuada para la toma de decisiones. Algunos ejemplos de actividades



específicas son:

- ✓ Las metas y objetivos de la entidad para las actividades de administración de sus riesgos, como también la tolerancia y límites para riesgos específicos son claramente comunicados por escrito.
  
- ✓ La gerencia comunica eficazmente a toda la compañía que la administración del riesgo es trabajo de todos.
  
- ✓ Las estrategias y políticas relacionadas con la administración del riesgo son distribuidas en toda la organización en forma oportuna.

Una vez terminado el proceso de evaluación del manejo de riesgos de negocio, el equipo de trabajo revisa ejemplos de actividades específicas de manejo de riesgos, estos ejemplos nos brindan un claro entendimiento de la naturaleza del manejo de los controles de riesgo que lleva la compañía.

El equipo de trabajo documenta sus observaciones sobre la efectividad de las actividades del manejo del riesgo durante la Auditoría de negocios y se brindan recomendaciones para mejorar el manejo de los riesgos y, adicionalmente, se grafica la efectividad de los procesos de manejo de riesgos de mayor a menor efectividad.

Un punto importante dentro de esta evaluación es que se detectan deficiencia significativas en los controles de riesgo del cliente y la gerencia del negocio no procede a mejorar las mismas, el equipo de trabajo reconsiderará la decisión de retención del cliente.

### 3.2.1.2 Realizar un análisis del negocio.

En esta etapa del entendimiento del negocio vamos a obtener una visión estratégica y operativa de la compañía, para comprender las relaciones entre los elementos clave que afectan el éxito o fracaso del negocio. El objetivo primario es identificar los riesgos potenciales del negocio a los que se enfrenta la compañía, relacionados con errores no intencionados en los estados financieros, errores intencionados y la viabilidad del negocio. Otro objetivo para el equipo de trabajo es obtener un entendimiento del entorno del negocio, los propietarios, los clientes, los proveedores y los procesos del negocio críticos de la compañía, y mientras se obtiene este entendimiento, enfatizar hechos y cambios actuales que puedan impactar sobre la posibilidad de errores de dudas sobre la viabilidad del negocio.

Como resultado de este proceso debe ser discutido con la alta gerencia para confirmar nuestro entendimiento sobre hechos y cambios actuales significativos, factores críticos de éxito para sostener la competitividad, la viabilidad y procesos críticos del negocio.

Para validar los resultados de la evaluación, el equipo de trabajo toma en consideración las tendencias de la industria, los factores de éxito y los cuestionarios de relevamiento o de recopilación de la información.

El socio de la asignación debe discutir los puntos significativos de la evaluación con la alta gerencia, para confirmar nuestro entendimiento sobre el negocio.

Los criterios con los que debemos contar al hacer la evaluación son, si la compañía tiene los recursos y la capacidad para ejecutar su estrategia, alcanzar los objetivos de su negocio y mantener la competitividad. Adicionalmente, es necesario una evaluación cuantitativa de la posición competitiva de la industria y de la viabilidad del negocio dentro de la industria.

Los resultados esperados es la entrega de un resumen del análisis del negocio y de los resultados de la discusión con la alta gerencia, definición del negocio y del alcance total de la Auditoría tanto en términos cualitativos como cuantitativos, identificación de riesgos potenciales del negocio en base al entendimiento del negocio y la habilidad de relacionar nuestro entendimiento de la estrategia del negocio con medidas de rendimiento que muestran cuan bien la estrategia está siendo ejecutada.

Desde el punto de vista de las normas profesionales, que los auditores deben seguir cuando planifican una Auditoría, la finalización de este proceso de análisis del negocio nos asegura que estemos cumpliendo con estas normas, que incluyen:

- ✓ La obtención de conocimiento del negocio es una fase importante de la planificación del trabajo. El conocimiento que el auditor tenga del negocio ayuda a identificar hechos, transacciones y prácticas que puedan tener efecto material sobre los estados financieros.
- ✓ Durante el desarrollo de la Auditoría de estados financieros, el auditor debe tener u obtener un conocimiento suficiente del negocio, que le permita identificar y entender los hechos, transacciones y prácticas que, a su juicio, puedan tener un efecto significativo sobre los estados financieros, o en el análisis o en el informe del auditor.
- ✓ El nivel de conocimiento del auditor para una asignación debe incluir un conocimiento general de la economía y de la industria en la cual opera la compañía y, un conocimiento más detallado de cómo opera la misma.

Dentro de la fase de entendimiento del negocio se deberá realizar una revisión de la gestión del mismo, que es el proceso de interpretar información financiera y operativa, tanto cualitativa como cuantitativa. La revisión de la gestión

del negocio implica:

- ✓ Desarrollar y confirmar una hipótesis o expectativas de la gestión actual y futura del negocio de una compañía. El equipo de Auditoría debe desarrollar un estudio con respecto a los siguientes aspectos de la compañía:
  - Posición financiera y resultados operativos actuales y futuros.
  - Capacidad de mantener sus ganancias.
  - Capacidad de generar flujos de efectivo.
  
- ✓ Comprender las actividades realizadas por la alta gerencia para medir la gestión en relación con las siguientes categorías:
  
- ✓ Evaluar las actividades realizadas por la alta gerencia para medir la gestión en relación con las siguientes categorías:
  - Rentabilidad.
  - Liquidez.
  - Administración de activos.
  - Apalancamiento.
  - Valoración del mercado.
  
- ✓ Analizar la gestión del desempeño actual y futuro de la compañía en términos de:
  - Análisis de variaciones.
  - Análisis de tamaño.
  - Pruebas predictivas.
  - Análisis de indicadores financieros.
  - Análisis de flujo de efectivo.

- Presupuesto gerencial.
- Indicadores de riesgo de fraude y de variabilidad del negocio.
- Medidas de gestión operativa.

El desempeño actual y futuro puede valuarse a través de diversos análisis. El equipo de Auditoría debe comprender cómo mide el desempeño del negocio, la alta gerencia avalúa las actividades de medición del desempeño.

Cuando las actividades no son adecuadas, el equipo de Auditoría debe interpretar y comunicar a la gerencia los resultados de su análisis y recomendaciones, para mejorar la revisión del desempeño hecha por la propia gerencia. La profundidad y el alcance de los análisis variará dependiendo de la situación de cada cliente.

El desempeño actual de la empresa se mide con base a:

- ✓ Desempeño en relación con indicadores clave (indicadores financieros seleccionados, desempeño del precio relativo y absoluto de la acción y medidas de valoración de mercado).
- ✓ Elementos clave del desempeño en el pasado (ventas, costo de ventas, gastos gerenciales, de administración y de comercialización).
- ✓ Evaluaciones de accionistas y terceros (análisis de la industria, agencias calificadoras, dueños/accionistas).

El desempeño futuro de la empresa se mide con base a:

- Tendencias macroeconómicas (tamaño y crecimiento del mercado, estabilidad del mercado).
- Expectativas de la gerencia (cash flow proyectado, perspectivas de

rentabilidad).

- Panorama competitivo/estructura de la industria.
- Productos/servicios emergentes sustitutos.
- Nuevas tecnologías.
- Expectativas de los accionistas/propietarios.

Realizar la revisión de la gestión del negocio es importante porque:

- El equipo de Auditoría debe desarrollar expectativas en relación a la gestión del negocio de la compañía y debe ser capaz de reconocer desviaciones de esas expectativas. Estas desviaciones pueden ser indicadores de cambios en el riesgo de negocio, cambios en los controles de riesgo y errores en los estados financieros.
- Cumple con los requerimientos de las normas profesionales de Auditoría en relación con la realización de procedimientos analíticos.

### **3.2.1.3 Considerar Materialidad, Identificar Riesgos, buscar el Origen del riesgo y Priorizar Riesgos.**

Una vez que hemos hecho estos análisis, el siguiente paso dentro de la fase de entendimiento del negocio es reconocer los términos y entender las definiciones de cada uno de los riesgos de la realidad del negocio. Como recordaremos, estos riesgos fueron descritos en el capítulo anterior, y se encuentran divididos en tres grandes categorías: riesgos del entorno, riesgos del proceso y riesgos para la toma de decisiones. Cuando los riesgos son categorizados el equipo de trabajo puede consultar las mejores prácticas globales, o sea, la mejor manera en la que se han manejado estos riesgos en diversas compañías mundiales.

El equipo de trabajo podrá realizar este paso ayudándose con cuestionarios que realice al personal responsable de manejar estos riesgos, se podrán reunir y comentar el cuestionario con altas autoridades de la compañía.

Este cuestionario sirve como un diagnóstico intermedio de la compañía y se podrán analizar en el mismo:

- El nivel de los riesgos.
- La manejabilidad de estos riesgos.
- La tolerancia a los mismos.
- La efectividad de los procesos de la organización para manejarlos.

Con los resultados de este cuestionario, el equipo de trabajo deberá considerar la planeación y el trato que le dará a cada uno de los riesgos.

Una vez que los riesgos han sido identificados y categorizados usando un lenguaje común, necesitan priorizarse para asegurar que el equipo de trabajo centre sus recursos en los aspectos clave del riesgo de negocio.

Los riesgos pueden marcarse como riesgo alto, medio y bajo. Esto lo determina el socio del trabajo, con el asesoramiento del equipo de trabajo.

Una vez que los riesgos han sido marcados como altos, medios o bajos, se presenta gráficamente en un mapa de riesgos con base a su importancia y probabilidad.

Los riesgos para los que se ha determinado una alta probabilidad de ocurrencia y alta importancia para el negocio será el foco principal de la Auditoría.

Para realizar apropiadamente el trabajo de Auditoría, es importante evaluar

la causa, el origen y las consecuencias del riesgo.<sup>38</sup> A esto se le llama buscar el origen del riesgo. Dentro de este modelo de búsqueda del origen de los riesgos se incorpora tanto el "dónde" como el "qué" puede ir mal, mediante la identificación del riesgo potencia.

Los riesgos identificados en el análisis del negocio son:

- Riesgos relacionados con la realidad del negocio.
- Riesgos de la información y del procedimiento de la información.

El entendimiento del origen del riesgo ayuda al equipo de Auditoría a determinar la verdadera causa del riesgo y, en definitiva, el lugar más eficaz para controlar el mismo.

#### **3.2.1.4 Documentar Riesgos Identificados Específicamente.**

El último paso de la primera fase de la Auditoría de negocio es documentar los riesgos específicos identificados.

Los riesgos identificados en la fase de entendimiento del negocio pasan por varios filtros antes de ser registrados en los documentos de control de riesgos de negocio y considerados en otras etapas de la Auditoría.

A continuación se resumen estos filtros de riesgos:

➤ **Materialidad:**

No se consideran los riesgos menores al error tolerable.

---

<sup>38</sup> Acuña Braun, Ricardo. Planeación en auditoría y guía para la planeación de auditorías de estados financieros., Tesina, Instituto Tecnológico Autónomo de México ITAM, México, 1983, pág. 27.



➤ **Proceso de administración del riesgo de negocio:**

No se consideran los riesgos que son reducidos a un nivel aceptable por el proceso de administración de riesgo de negocio de la alta gerencia.

➤ **Riesgos de viabilidad:**

Los riesgos de viabilidad merecen una consideración especial. Si se espera que estos riesgos ocasionen el fracaso o un deterioro significativo del negocio en los próximos 2 o 3 años, se tratan como riesgos de errores en los estados financieros. Si se espera que ello ocurra al cabo de 3 años se tratan como oportunidades de mejora de negocio.

➤ **Riesgos de errores en los estados financieros:**

El mapa de riesgos donde se mide la importancia y probabilidad de los riesgos (explicado anteriormente) se utiliza para juzgar la importancia y probabilidad de todos los riesgos de errores en los estados financieros (que han pasado los filtros de selección anteriores). Los riesgos muy importantes y muy probables se registran en un documento para ser considerados más tarde. El socio encargado evalúa los riesgos que tienen o bien alta importancia o bien alta probabilidad para determinar si hace falta un documento (y su consideración posterior en otras etapas de la Auditoría).

➤ **Oportunidades de mejora del negocio:**

Las oportunidades de mejora del negocio se trata de una categoría de riesgo del negocio que no tiene impacto actualmente en los estados financieros, pero que impacta en las estrategias y el desempeño de negocios del cliente a largo plazo. Las oportunidades de mejora del negocio pueden documentarse; sin embargo, no debe realizarse trabajo adicional sin la autorización del socio encargado.

➤ **Autoevaluación de integridad:**

El socio encargado debe realizar una autoevaluación de la integridad de los riesgos identificados considerando los siguientes aspectos:

- Riesgos clave de la industria y riesgos inherentes de Auditoría identificados en la evaluación de proceso de administración de riesgos de la compañía.
- Puntos detectados o resultados de la Auditoría externa de años anteriores.
- Puntos detectados o resultados de Auditoría interna.
- Riesgos causados por nuevos desarrollos o cambios.
- Requerimientos profesionales nuevos o existentes.
- Valoraciones, criterios y estimaciones contables significativas.
- Asientos inusuales.

Una vez que los riesgos han sido filtrados se documentan. Los documentos de control de riesgos de negocio deben describir un análisis completo de cada riesgo, debe dirigir el trabajo a identificar y establecer la causa del riesgo, debe evaluar el diseño y probar la eficiencia operativa de los controles de riesgos del cliente, para determinar si existe riesgo residual de Auditoría e ir administrando todo riesgo residual de Auditoría.

El modelo para realizar estos documentos es el siguiente:

**1. Descripción del riesgo:**

Describir los riesgos y las circunstancias y/o eventos que señalan la posible existencia del riesgo.

**2. Naturaleza del riesgo:**

La naturaleza del riesgo se define en relación a las metas de la Auditoría de negocio incluyendo:

- Riesgo de errores de los estados financieros

- Errores no intencionados.
  - Errores intencionados.
  - Viabilidad del negocio.
- 
- Oportunidades de mejora de negocio.
  - Expectativas del cliente.

### **3. Causa, origen de los riesgos y sus consecuencias:**

Para centrar adecuadamente el enfoque de nuestro trabajo de Auditoría, es importante evaluar la causa, el origen y las consecuencias de un riesgo. Las consecuencias de un riesgo identificado en el desempeño actual y futuro de un negocio y en la información de los resultados son generalmente obvias; sin embargo, comprender el origen del riesgo y su causa raíz generalmente es más difícil. La determinación del origen del riesgo y de su causa raíz requiere conocimiento del negocio y criterio. Al realizar estas actividades, el equipo de Auditoría a menudo perfecciona su comprensión del riesgo y, en algunos casos, puede crear varios documentos para dirigir su trabajo si existen varios orígenes del riesgo o consecuencias.

### **4. Evaluación de los controles y determinación del riesgo residual de Auditoría:**

La evaluación de los controles de riesgo del cliente se resume para cada riesgo, incluyendo la evaluación del diseño del control del riesgo, el resultado de las pruebas de su eficacia operativa y la determinación de si la información gerencial y contable relacionada es íntegra. También debe documentarse la opinión sobre si existe riesgo residual de Auditoría.

### **5. Enfoque de reducción del riesgo y resultados de la reducción:**

Cuando existe riesgo residual de Auditoría, el árbol de decisión del riesgo residual de Auditoría (el cual será explicado posteriormente) ayuda a decidir si es posible reducir el riesgo residual de Auditoría a un nivel aceptable.

### 3.2.2 Evaluación de los Controles de Riesgos del Negocio.

La fase de evaluación de los controles de riesgos del negocio evalúa cómo controla la gerencia sus riesgos significativos del negocio, de la información y del procesamiento de la información. Esto brinda un mayor nivel de seguridad en el proceso de información contable y gerencial que prepara los estados financieros de forma continua. La evaluación de los controles de riesgos del cliente también brinda una base para pasar de una confianza limitada, en los procesos de control de los riesgos del cliente, a una extensiva, y para desarrollar ideas con valor agregado para mejorar tales procesos.<sup>39</sup>

Existen dos preguntas que pueden auxiliarnos en esta etapa de nuestra auditoría de negocios:

- a) ¿Cómo controla el cliente sus riesgos clave?
- b) ¿Cómo sabe la alta gerencia si sus controles de riesgo están operando efectivamente?

Los pasos dentro de esta etapa de nuestra Auditoría de negocio son los siguientes:

1. Identificar controles de riesgo.
2. Evaluar el diseño de los controles de riesgo.
3. Prueba de los controles y reducción de riesgo a niveles aceptables.

#### 1. Identificar controles de riesgo:

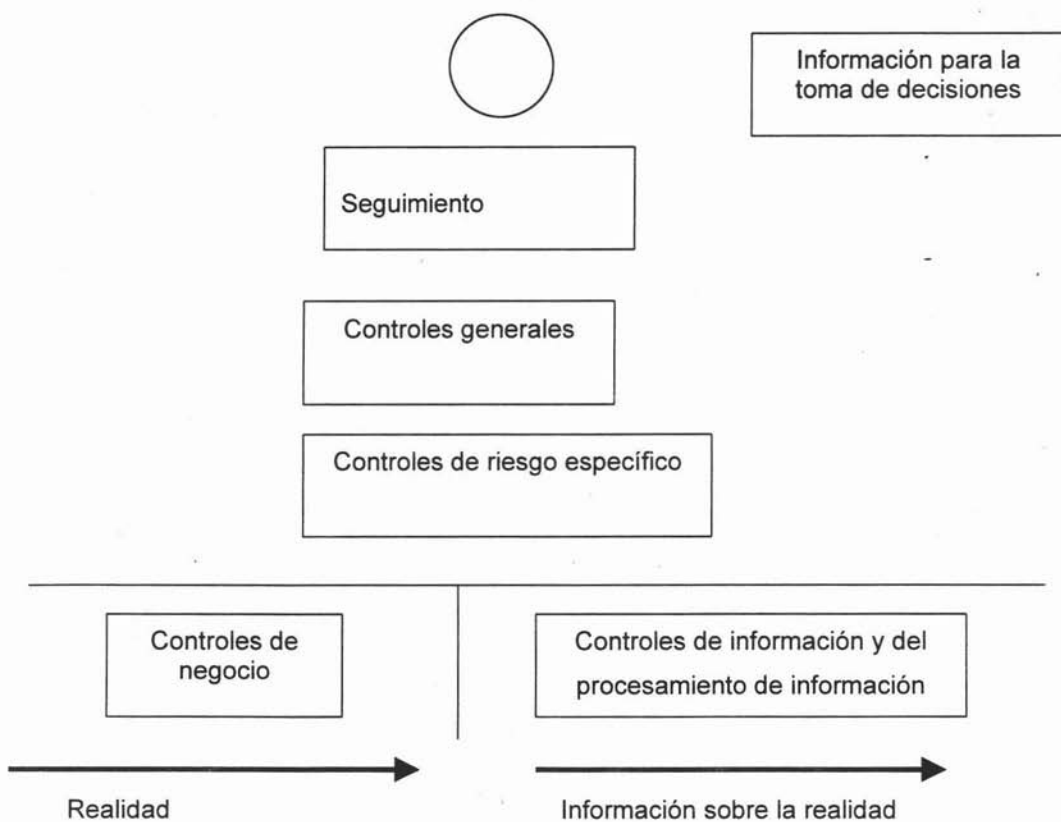
Entender cómo la gerencia controla los riesgos significativos y probables es importante para:

- Cumplir con las normas profesionales.

<sup>39</sup> [www.allman.rhon.itam.mx/~tapen/classnotes/IntRisk/inline.html](http://www.allman.rhon.itam.mx/~tapen/classnotes/IntRisk/inline.html)

- Determinar el proceso de Auditoría más eficaz y eficientemente.
- Reducir el riesgo de Auditoría y agregar valor al realizar recomendaciones para mejorar los procesos de control de riesgo deficiente.

### ESQUEMA DEL PROCESO DE LOS CONTROLES DE RIESGO



- **Seguimiento:** La parte superior del esquema se refiere a las actividades llevadas a cabo por los responsables de cuidar y vigilar los riesgos del proceso, para realizar el seguimiento del desempeño del proceso de control de riesgos. Las actividades de seguimiento incluyen:

- Obtener evidencia de la operación efectiva de los controles de riesgo específicos.
  - Probar el resultado de los procesos de control (por ejemplo, el saldo de las cuentas y transacciones que han sido sujetas a los procesos de control de riesgo).
- **Controles generales:** El siguiente escalón del esquema se refiere a los controles que son generales a todo proceso de control de riesgos y brindan un contexto general para asegurar una segregación de funciones apropiada (autorización, custodia y registro) e integridad en la información.

Los controles generales que logran estos objetivos se relacionan con:

- Asignar tareas clave a personas calificadas.
  - Establecer autorizaciones y límites.
  - Crear salvaguardas físicas.
  - Controles de cambio de los procesos y sistemas y controles de acceso a los datos.
- **Controles de riesgo específico:** En la base del esquema del proceso de los controles de riesgo se sitúan los controles de riesgo específicos. Estos controles corresponden al diagrama de flujo de negocio y de la información. Estos controles de riesgos específicos se implementan para brindar prevención, detección y corrección de los errores resultantes de riesgos específicos.
- **Los controles del negocio:** Son prácticas que funcionan en la mejora de los procesos de la compañía, para asegurar que están cubriendo adecuadamente los riesgos de negocio significativos.

➤ **Los controles de la información y del procesamiento de la información:**

Son prácticas que enfocan los riesgos que afectan la confianza y la integridad de la información sobre la realidad del negocio, los cuales:

- Establecen y verifican la secuencia de las transacciones.
- Prueban contra parámetros predefinidos.
- Prueban el desempeño del proceso de muestras o evaluaciones.
- Recalculan.
- Concilian.
- Comparan.
- Analizan independientemente los resultados para revisar su razonabilidad.
- Verifican su existencia.
- Evalúan los requisitos de reservas y provisiones.

- **Información para la toma de decisiones:** La esfera que se encuentra en la parte más alta del esquema reconoce la importancia de la comunicación de la información relevante, completa, correcta y oportuna hacia y desde el proceso de administración del riesgo de negocio de la alta gerencia.

El equipo de trabajo identifica los controles del cliente para cada riesgo preguntando a la gerencia y a los responsables del riesgo:

- ¿Cómo se controla el riesgo? (controles específicos y generales)
- ¿Cómo saben que esos controles están operando? (controles de seguimiento)

Una autoevaluación del cliente de sus riesgos y controles pueden ser utilizadas para lograr este propósito.

Los controles de riesgo de negocio son eficaces al contar con las siguientes características:

- Preventivos o detectivos.
- Basados en los sistemas o basados en las personas.

Los controles preventivos se aplican cuando:

- Pueden eliminar los problemas desde su fuente. .
- Pueden aumentar la calidad de los procesos.
- Pueden anticiparse a posibles causas de errores.
- Las excepciones son predecibles.
- Las excepciones involucran importes significativos.
- Las excepciones afectan significativamente el desarrollo de las operaciones y del negocio.

Los controles detectivos se aplican cuando:

- Se usan como "controles infalibles" para administrar más completamente los riesgos.
- Los riesgos se dan irregularmente o infrecuentemente, o son difíciles de definir o predecir.
- Es difícil definir y predecir los errores.
- Las consecuencias de los errores no son materiales individualmente.
- Los controles preventivos no son prácticos o factibles y entorpecerían excesivamente el proceso del negocio.

Los controles basados en sistemas son procedimientos automáticos, programados que no pueden ser pasados por alto, ignorados o evitados por la aplicación de criterios humanos. Por ejemplo, validación de los números de cuenta contra el plan de cuentas hecha por los sistemas. Estos controles son aplicables



cuando:

- Se controlan transacciones de alto volumen, recurrentes que requieren controles confiables que no pueden verse afectados por el criterio humano, descuido, baja motivación, ausentismo, o rotación del personal.
- Cuando se programan parámetros de control pueden anticiparse excepciones o condiciones que pueden evitarse.
- Una forma específica de realizar los controles puede ser diseñada y programada inequívocamente.

Se controlan los riesgos de medición y de tecnología, tales como:

- Errores de integridad y corrección.
- Acceso no autorizado.
- Cambios no autorizados a los sistemas.
- Errores de procesamiento y de transferencia de los datos y de la información.

Los controles basados en las personas son realizados por las mismas, usando criterios humanos, como por ejemplo: revisión de manual de firmas autorizadas. Estos controles son aplicados cuando:

- La administración del riesgo requiere la aplicación de criterio (por ejemplo, riesgo de valoración).
- No puedan anticiparse o predecir los hechos o circunstancias cambiantes requieran respuestas de control rápidas.
- Las transacciones son de importes significativos, inusuales o no recurrentes.
- Se controlan los cambios no autorizados en los procesos, incluyendo cambios no autorizados en el proceso de control del riesgo.

## 2. Evaluar el diseño de los controles de riesgo.

Después de identificar los controles, se realiza una evaluación de la eficacia del diseño de los mismos para reducir el riesgo a niveles aceptables. Esta evaluación considera cada componente del esquema del proceso de los controles de riesgo, comenzando con los controles de riesgo específico en la parte inferior y moviéndose hacia arriba.

- **Controles de riesgo específico:** evaluar el diseño de los controles de riesgo específico requiere considerar la capacidad de los mismos para prevenir, detectar y corregir errores que habrían superado el error tolerable.

La evaluación de la eficacia del diseño de los controles de riesgos específicos considera:

- \*\* La proximidad de los controles a la causa origen del riesgo
- \*\* La confiabilidad y cuán deseable son las prácticas de control clave.
- \*\* Análisis de la brecha en comparación con las prácticas de control.

Un control preventivo basado en los sistemas, situado cerca de la causa de origen del riesgo, proporciona el mayor grado de confianza. Por otro lado, un control detectivo, basado en las personas, proporciona un menor grado de confianza en que el error sea detectado. Asimismo, puede ocurrir una pérdida económica o un inoportuno reconocimiento de los datos del negocio entre el momento en que ocurre (el punto en el cual podría haber sido prevenido) y el momento en el que se detecta.

- **Controles generales:** La evaluación del diseño de los controles generales considera sí:

- \*\* Existe una apropiada segregación de funciones incompatibles, considerando las

actividades, personas y tecnologías aplicadas.

\*\* La información usada en los procesos de control del riesgo (para soportar la ejecución de controles de riesgo específico o para supervisar el desempeño del control del riesgo) es íntegra.

Esta evaluación debe considerar el trabajo realizado sobre la integridad de la información, llevado a cabo como parte de las actividades de la fase de entendimiento del negocio.

- **Seguimiento:** La evaluación del diseño de los controles de seguimiento debe considerar:
  - a. Cuán unidas están estas actividades a la realización de controles de riesgo específico.
  - b. Las acciones a realizar para el seguimiento de las excepciones.
  
- **Determinar si los controles están operando:** Normalmente es eficiente que al mismo tiempo que el equipo de trabajo identifica y evalúa el diseño de los controles del cliente, determine si los controles están operando a través de preguntas, observaciones o inspecciones.

### 3. Prueba de los controles y reducción de riesgo a niveles aceptables:

Para probar los controles del riesgo y reducir dichos riesgos a niveles aceptables, el equipo de trabajo utiliza el "Árbol de Decisión para la confianza en los controles y el riesgo residual de Auditoría", el cual guía al equipo de Auditoría para determinar si puede confiar en los controles de los riesgos del cliente para reducir el riesgo a un nivel aceptable. Esta determinación se basa en el conocimiento de los criterios y controles relevantes en relación a la eficacia de su diseño y operación. Cuando se identifican deficiencias de control, el árbol de decisión soporta la determinación de que existe riesgo residual de Auditoría.

Este árbol de decisión se divide en tres escenarios:

**a) Escenario deseable:**

Es el escenario más deseable para depositar la confianza en los controles del cliente. El equipo de trabajo ha identificado los controles del cliente para cada elemento del esquema del proceso de los controles de riesgo (controles de seguimiento, generales y específicos). Se ha considerado que el diseño de tales controles es eficaz y están operando eficazmente. El enfoque de prueba de los controles para este escenario incluye la prueba de la eficacia operativa, solamente de los controles generales y de seguimiento. En ausencia de información, esta prueba permitirá al equipo de Auditoría inferir que los controles de riesgo específico (sujetos a seguimiento) también están operando efectivamente sin necesidad de probarlos de manera directa.

**b) Escenario Alternativo:**

Alternativamente, ante la ausencia de un seguimiento efectivo, el equipo de trabajo puede aún confiar en los controles del cliente si el diseño de los controles de riesgo específico y generales es eficaz y los controles operan eficazmente. El auditor debe reconocer, sin embargo, que la falta de seguimiento incrementa el riesgo de que se detecten y corrijan oportunamente las deficiencias en los controles de riesgo específico. En este escenario alternativo, el equipo de trabajo prueba la eficacia operativa tanto de los controles de riesgo como de los generales e identifica controles de seguimiento, para que el cliente instrumente y el auditor supervise más adelante. Si el cliente los implementa, tal vez podamos mejorar nuestra evaluación de los controles de seguimiento futuro.

**c) Riesgo residual de Auditoría:**

El riesgo residual de Auditoría es la consecuencia de deficiencia en los procesos de control de riesgos del cliente. Cuando los procesos de control de riesgo del cliente no están bien diseñados o no están operando eficazmente, no reducen el riesgo a un nivel aceptable. La porción de este árbol de decisión, refleja

condiciones en las que bien el diseño de los controles no es eficaz, bien las pruebas de la eficacia operativa de estos controles falló, originando riesgo residual de Auditoría.

Es importante que el socio encargado comunique a la gerencia la determinación de riesgo residual de Auditoría al mismo tiempo que le recomiende procesos para mejorar los controles de los riesgos. Después de realizar una evaluación de la eficacia del diseño de los controles, el equipo de trabajo se prepara para realizar pruebas de los saldos contables o transacciones particulares, las cuales se realizan para detectar errores en los saldos contables. En este momento se realiza una matriz de detección de errores, como se muestra a continuación:

Procedimiento de auditoría	Existencia U ocurrencia	Integridad	Exactitud	Valoración	Derechos y obligaciones	Presentación y exposición
Procedimientos Analíticos	X	X	X	X	X	X
Circulación de Terceros	X	X	X	X	X	
Inspección de Activos	X			X	X	
Pruebas de Conciliaciones			X	X		
Análisis de Cuentas	X	X	X			
Recálculos			X			
Pruebas de Corte	X	X				
Indagaciones	X	X	X	X	X	
Lectura de Estados Financieros				X		
Lectura de Actas	X		X	X		X

### 3.2.3. Determinación del Riesgo Residual de Auditoría.

La fase de determinación del riesgo residual de Auditoría sigue siendo un área crítica que requiere la experiencia y el criterio de negocio del socio. Sin embargo, la calidad y naturaleza de la información disponible para ello será

incrementada significativamente.<sup>40</sup>

Las preguntas que debemos hacer en esta fase son:

- a) ¿Existen riesgos no controlados o riesgos que no se hayan reducido a un nivel aceptable?
- b) Si es así, ¿qué elementos del proceso de administración del riesgo del negocio no están operando efectivamente?

Esta fase se divide en dos pasos:

1. Deficiencias de los controles para riesgos específicos.
2. Determinar el riesgo residual de Auditoría.

Como recordaremos, una vez que respondemos al diagrama de flujo del Árbol de decisión de la confianza en los controles y riesgo residual de Auditoría, estamos al mismo tiempo cubriendo los pasos de esta fase del proceso de Auditoría de negocios, ya que al final del diagrama determinamos el riesgo residual de Auditoría, el cual en la siguiente fase del proceso de Auditoría de negocios se administrará para reducirlo a un nivel aceptable.

### **3.2.4. Manejo del Riesgo Residual de Auditoría.**

La última fase del proceso de Auditoría de negocios es el manejo del riesgo residual de Auditoría. Esta fase será influida significativamente por, nuestra confianza en los procesos de control de los riesgos del cliente. Nuestro énfasis anterior en las pruebas sustantivas como el principal o único método para

<sup>40</sup> [www.allman.rhon.itam.mx/~tapen/classnotes/IntlRisk/inline.html](http://www.allman.rhon.itam.mx/~tapen/classnotes/IntlRisk/inline.html)

administrar el riesgo residual de Auditoría disminuirá significativamente.

El "árbol de decisión"<sup>41</sup> para administrar el riesgo residual de Auditoría brinda ayuda al equipo de trabajo para determinar precondiciones que deben existir para que se efectúen análisis y acciones por parte del cliente y procedimientos tradicionales de Auditoría para reducir el riesgo a un nivel aceptable. Asimismo, incluye circunstancias en las que puede ser necesario calificar el informe y considerar la decisión de retener al cliente. Este árbol de decisión es relevante cuando el equipo de Auditoría pretende realizar procedimientos para reducir el riesgo, más que confiar en los controles de los riesgos del cliente.

Para determinar si se puede reducir el riesgo residual de Auditoría a un nivel aceptable, el equipo de Auditoría debe considerar si:

- ¿Se conocen los datos relacionados del negocio?
- Tiene el cliente suficientes controles para asegurarse que los hechos del negocio han sido capturados en los datos del negocio?

Si no se dan estas condiciones, el auditor sólo puede evaluar las transacciones que están registradas, pero tal vez no pueda determinar la integridad de cualquier saldo contable o transacción que audite.

El equipo de trabajo debe considerar también si cualquier información interna contable o gerencial que sea usada es confiable. Esta integridad de la información se considera en función del trabajo realizado en la primera fase del proceso de Auditoría de negocio, en relación a los procesos específicos críticos y sistemas de aplicación que crean esta información.

Cuando el cliente no tiene suficiente control para asegurar que todos los

---

<sup>41</sup> [www.allman.rhon.itam.mx/~tapen/classnotes/IntlRisk/inline.html](http://www.allman.rhon.itam.mx/~tapen/classnotes/IntlRisk/inline.html)



datos del negocio sean capturados o no pueda determinarse la integridad de la información contable y gerencial relacionada, el equipo de trabajo debe considerar si estas limitaciones pueden superarse utilizando datos externos verificables en forma independiente. Si los mismos existen, el equipo puede reconstruir los saldos contables y movimientos de las cuentas para reducir el riesgo a un nivel aceptable. Si no existen los datos externos verificables en forma independiente es necesario calificar el informe y considera la decisión de aceptar al cliente.

Un plan de acción de reducción del riesgo del cliente se desarrolla para definir análisis y acciones a tomar por el cliente para detectar errores existentes e implementar mejoras en los procesos para prevenir errores futuros. Cuando el cliente mejora sus procesos, el equipo de trabajo considera si estas mejoras permitirán reevaluar y probar estos controles de riesgos.

Si la gerencia se niega o no es capaz de corregir estas deficiencias de control significativas, se debe reconsiderar la decisión de retener al cliente.

Después de considerar los análisis y acciones del cliente, el equipo de trabajo prueba los mismos y determina si se necesitan procedimientos adicionales de Auditoría para reducir el riesgo y si son efectivos reduciendo el riesgo a un nivel aceptable.

La naturaleza de cualquier enfoque de Auditoría para reducir el riesgo dependerá de los hechos y circunstancias. Estos enfoques de reducción de riesgo incluyen procedimientos analíticos, pruebas de saldos y transacciones y, de ser necesario, reconstrucciones de saldos contables.

Cuando se emprenden pruebas sustantivas de saldos contables o transacciones, puede ser útil diseñar procedimientos que reflejen un control detectivo que, una vez implantado, reduzca el riesgo a un nivel aceptable. Estas pruebas serán realizadas generalmente al final y requerirán muestras amplias y

representativas.

Una vez estudiada la metodología para la Auditoría de negocios a lo largo de este capítulo, en el siguiente se realizará un caso práctico para ilustrar la viabilidad y eficiencia de este modelo.

# **CAPÍTULO 4**

---

---

## **CASO PRÁCTICO**

---

---

## CAPÍTULO 4

### CASO PRÁCTICO

#### 4.1. Objetivo del Caso Práctico.

El objetivo del presente caso práctico es adaptar la metodología de la "Auditoría de negocios" a una empresa ficticia que llamaremos: Grupo Metalero S.A. de C.V.. Tal empresa aunque se encuentra en muy buenas condiciones, cuenta con riesgos significativos que afectan su estabilidad.

La estructura del caso práctico es seguir las fases de la Auditoría, las cuales como se recordará son:

1. Entendimiento del negocio.
2. Evaluación de los controles de riesgo del negocio.
3. Determinación del riesgo residual de Auditoría.
4. Manejo del riesgo residual de Auditoría.

Se desarrollarán las etapas que apliquen según las características de la empresa.

#### 4.2. Descripción de la Empresa.

La empresa que tomaremos como objeto de estudio se llama Grupo Metalero, S.A. de C.V., y la consideramos como una de las más importantes corporaciones industriales, dedicada a la investigación, desarrollo y fabricación de productos primarios de cobre y sus aleaciones de aluminio y de PVC. A lo

largo de su historia, ha desarrollado numerosas aleaciones y productos primarios de gran demanda en diversos sectores, a saber:

- \*\* Industria de la construcción.
- \*\* Petroquímica.
- \*\* Generación de energía eléctrica y electrónica.
- \*\* Refrigeración y Aire Acondicionado.
- \*\* Industria Automotriz.
- \*\* Industria Telefónica.
- \*\* Industria Farmacéutica.

Grupo Metalero aporta productos de la mejor calidad fabricados de cobre, de aluminio y de PVC, además de las innovaciones y perfeccionamientos tecnológicos que incorpora día a día.

La filosofía del Grupo, base de su progreso, es la de adecuar la producción a las necesidades de los mercados que abastece, para lo cual cuenta con diferentes empresas especializadas en fabricar cada tipo de producto.

Su sistema de distribución es ágil y diversificado, abarca todos los grupos estratégicos del país, permitiendo proporcionar a sus clientes un eficaz y completo servicio, tanto en los productos como en la atención de cada necesidad.

Sus líneas de producción y productos son:

- **Productos de Cobre y sus aleaciones:**
  - Línea de tubería y conexiones para agua y gas.
  - Línea de conexiones industriales de latón.
  - Línea de válvulas.

- Línea de conductores eléctricos.
- Línea de forjas de latón.

➤ **Productos de Aluminio:**

- Perfiles arquitectónicos.
- Lámina de aluminio.
- Papel aluminio.

➤ **Productos de PVC:**

- Línea hidráulica.
- Tuberías y conexiones.
- Línea alcantarillado.
- Línea sanitaria.

#### **4.3. Fases de la Auditoría de Negocios.**

Como recordaremos la Auditoría de negocios se divide en cuatro grandes fases, mismas que se aplicaron a la empresa:

1. Entendimiento del negocio.
2. Evaluación de los controles de riesgo del negocio.
3. Determinación del riesgo residual de Auditoría.
4. Manejo del riesgo residual de Auditoría.

##### **4.3.1. Entendimiento del Negocio.**

La fase Entendimiento del Negocio es la parte central de la Auditoría de Negocio. Proporciona un contexto para revisar la estrategia del cliente, sus operaciones, desempeño del negocio y esquema de información para

identificar, buscar el origen y priorizar los riesgos clave del negocio, que impactan en la Auditoría de los estados financieros.

La primera fase del proceso de Auditoría de negocios se divide en los siguientes pasos:

- a) Evaluar el Proceso de Administración del Riesgo del Negocio.
- b) Realizar un análisis del negocio.
- c) Considerar materialidad, identificar riesgos, buscar el origen del riesgo y priorizar riesgos.
- d) Documentar riesgos identificado específicamente.

#### **4.3.1.1. Evaluar el Proceso de Administración del Riesgo del Negocio.**

Se describirán los riesgos más importantes que enfrenta la empresa y posteriormente el proceso de administración del riesgo que utiliza la misma para mitigarlo, y finalmente se determinará si es eficiente y si se puede confiar en él.

A continuación este análisis:

1. Actualmente el Grupo tiene una deuda de 18 millones de dólares, lo cual es un factor de alto riesgo ante una posible devaluación del peso frente al dólar. El precio internacional de los metales se encuentra cotizado en dólares, al igual que la deuda del Grupo, por lo que las devaluaciones sostenidas del peso frente al dólar representan un riesgo importante que puede tener una repercusión directa en los costos e insumos y una súbita descapitalización e incremento en la carga financiera.

#### **Proceso de Administración del Riesgo del Negocio:**

Para contrarrestar el efecto de la devaluación, el Grupo ha contratado

coberturas de futuros para metales y está en proceso la contratación de futuros por tipo de cambio.

2. Dada la incertidumbre de los mercados, no existen indicios de estabilidad en los precios de los metales en el corto plazo.

**Proceso de Administración del Riesgo del Negocio:**

La estrategia del Grupo ha sido no especular con los incrementos y bajas de los precios de los metales; los pedidos los confirma tomando como base el precio del metal, no originando con ello un diferencial en precio.

3. La tendencia en el mercado europeo es la sustitución del tubo de acero para el uso de tubería por materiales plásticos, ya que estos son materiales más baratos y presentan menores fracturas a temperaturas bajas.

**Proceso de Administración del Riesgo del Negocio:**

Para el Plan de Negocios a largo plazo, el Grupo ha establecido como estrategia el de modernizarse tecnológicamente en Cobre, Aluminio y PVC, en adición, está incorporando nuevos productos mediante desarrollo interno y con asesoría tecnológica externa.

4. Con relación a la competencia, no se cuenta con un medio formal para la obtención de información de sus principales competidores, los cuales en cobre son CobreMex, en aluminio AluMex y en el caso del PVC son diversos. Lo anterior se debe a que sus competidores no son compañías públicas y no existe una base de datos disponible.

**Proceso de Administración del Riesgo del Negocio:**

La estrategia de la compañía fue crear junto con el Instituto del Cobre, al cual CobreMex está afiliado, intercambio de información de tendencias



mundiales y tecnológicas, sin intervenir en prácticas operativas de cada compañía.

#### **4.3.1.2. Realizar un Análisis del Negocio.**

##### **ENTORNO:**

##### **Tendencias Económicas:**

- El impacto de la inflación en las operaciones del Grupo se ve reflejado principalmente en el incremento generalizado de los insumos y por consiguiente en los precios de venta de sus productos.
- Actualmente el Grupo tiene una deuda de 18 millones de dólares, lo cual es un factor de alto riesgo ante una posible devaluación del peso frente al dólar. Hasta el momento, los resultados cambiarios han sido favorables ya que el tipo de cambio del peso frente al dólar no ha sufrido variaciones considerables ni significativas. Sin embargo, se tiene incertidumbre sobre la tendencia de éste.
- La estrategia del Grupo ha sido no especular con los incrementos y bajas de los precios de los metales; los pedidos los confirma tomando como base el precio del metal, no originando con ello un diferencial en precio.
- El 35% de las ventas totales de la compañía son de exportación, reduciendo con esto el riesgo cambiario peso/dólar.
- Dada la incertidumbre de los mercados, no existen indicios de estabilidad en los precios de los metales en el corto plazo.

**Influencia del gobierno en la economía:**

- El gobierno mexicano ejerce una influencia significativa en la economía del país, como consecuencia, las decisiones del gobierno en materia económica afectan directamente al sector privado. Adicionalmente, la historia de los planes económicos planteados por el gobierno no han cumplido con los objetivos y no se tiene certeza de que el presente gobierno llegue a cumplirlos, lo cual puede afectar sensiblemente las operaciones del Grupo.

**Factores políticos:**

- El entorno político se encuentra en un momento de cambio. Por primera vez, el PRI no es gobierno, lo cual fue bien visto en el ámbito internacional; sin embargo, no se tiene la certeza que las propuestas del nuevo gobierno sean aceptadas por el Congreso y logren un cambio importante en las políticas económicas del país.

**Factores Regulatorios:**

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) emite cambios en la legislación tributaria año con año con la tendencia de lograr mayor captación de ingresos a través de mecanismos fiscales rigurosos. Las compañías que integran el Grupo están obligadas a dictaminarse fiscalmente, lo cual las hace susceptibles de revisiones por parte del fisco.
- Otro de los cambios importantes en la legislación, es la obligación de retener el IVA a los chatarreros por la venta de desperdicio, situación que originó que estos exportaran su mercancía para efectos de no ser sujetos de este impuesto. Por lo tanto, el Grupo se ha visto en la necesidad de

obtener la materia prima directamente de los grupos mineros, incrementándose el costo de ésta.

- El Grupo es blanco de revisiones de las autoridades fiscales, pero hasta el momento no se han detectado en ninguna de ellas diferencias de impuestos. Por esta razón el criterio del Grupo en cuanto aspectos fiscales es muy conservador.

#### **Avances Tecnológicos:**

- Para el Plan de Negocios a largo plazo, el Grupo ha establecido como estrategia el de modernizarse tecnológicamente en Cobre, Aluminio y PVC y en adición, está incorporando nuevos productos mediante desarrollo interno y con asesoría tecnológica externa.
- Un punto muy importante para el Grupo es la adquisición y procesamiento de la chatarra para la producción de cobre y aluminio. Al respecto, se han hecho fuertes inversiones para lograr una adecuada tecnología que le permita la eficiencia en la producción y lograr una buena calidad en los productos. Estas inversiones se refieren tanto a maquinaria y equipos modernos, como a la capacitación al personal productivo para lograr mayor eficiencia. En este orden de ideas, podemos mencionar que el Grupo tiene una excelente tecnología y un personal altamente calificado para realizar este proceso, lo cual es primordial para la fundición de la misma y lograr niveles de aprovechamiento óptimos.
- Los países europeos son los líderes en el desarrollo de tecnología para la industria del cobre y el aluminio, por lo que la administración se ha preocupado en la adquisición de equipos de procedencia española, alemana e inglesa para el mejoramiento de la eficiencia del proceso

productivo. La política del Grupo es importar tanto el hardware (maquinaria y equipo) como el software (tecnología), por lo que se preocupa por adquirir buenos equipos con tecnología y personal calificado para el proceso productivo. Por lo anterior, podemos decir que el Grupo se encuentra a la vanguardia de los últimos avances tecnológicos de la industria, principalmente en el proceso de reciclado.

- La tendencia en el mercado europeo es la sustitución del tubo de acero para el uso de tubería por materiales plásticos, ya que estos son materiales más baratos y presentan menores fracturas a temperaturas bajas. El Grupo está conciente de esta situación; sin embargo, tanto en EUA como en México aún no existe un gran impacto de esta situación a corto y largo plazo.

#### **Información tecnológica:**

- El Grupo tiene un especial interés en la obtención de información de carácter tecnológico que le permita eficientar sus procesos, la reducción de costos o posiblemente la fabricación de un nuevo producto. Cabe mencionar que las tendencias del mercado donde se desenvuelve las divisiones de cobre y aluminio y los productos nuevos no representan una complicación para su difusión al cliente o control de costos y logística, ya que los procesos de producción, aún cuando tienen variantes, son similares. Dicha información se obtiene a través de revistas especializadas, pláticas de los ejecutivos de producción, visitas del director general a clientes y proveedores y visitas a plantas en el extranjero, tanto de productores como de clientes.
- El Grupo tiene un sistema de monitoreo globalizado, en el cual analiza las nuevas tendencias tecnológicas para producción, distribución, comercialización y satisfacción del cliente. Asimismo, monitorea cómo la

globalización está afectando el estilo de vida de los consumidores y cómo éste afecta a los productos que produce y vende y, determina con ello tácticas de reposicionamiento, lanzamiento de nuevos productos o discontinuación de productos o variedades de ellos y tamaños de lotes de producción y pedidos. La compañía tiene un buen sistema de monitoreo y constantemente implementa cambios.

**Factores Ecológicos:**

- Por el tipo de proceso productivo manejado en la Compañía, no existen riesgos importantes por motivos de incumplimiento de normas ecológicas impuestas por la Secretaría de Ecología, Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) o riesgos de importancia por emisión de contaminantes, ya que las normas existentes son adecuadas y no existe contaminación al medio ambiente durante la realización del proceso productivo. No obstante, la administración del Grupo realiza diagnósticos en las plantas productivas en forma rotativa con objeto de evaluar posibles riesgos en materia ambiental.

**Información Financiera:**

- El principal tipo de información manejado por la administración son los reportes periódicos elaborados por las distintas áreas, como finanzas, producción, compras, tesorería, etc. Estos reportes son discutidos mensualmente en las juntas de administración en donde participan el Director General y los Directores y Gerentes Corporativos de cada área. La información preparada es evaluada a detalle en las juntas, con el fin de detectar tendencias, situaciones a corregir, acciones a emprender, etc. Este punto es manejado directamente por el Director General, quien después tiene que presentar y explicar la información en el ámbito corporativo al Consejo de Administración. En términos generales, la

información contenida en los reportes es muy buena y es bien utilizada en los distintos niveles de la organización.

- Con relación a la información financiera y de la economía del país, esta información es conocida a través del Banco con el que manejan sus transacciones financieras. En este sentido, la administración considera que tiene un respaldo adecuado, ya que dentro del Banco existen profesionales en finanzas y en economía que están al servicio de las empresas del Grupo. En el aspecto fiscal, el Grupo cuenta con un departamento fiscal corporativo, el cual está a cargo de investigar todos los asuntos de carácter regulatorio que pudiesen afectar al Grupo. Cualquier asunto importante en cuanto a cambios de ley, regulaciones, criterios adoptados por las autoridades hacendarias, beneficios fiscales otorgados, etc., son comunicados en forma oportuna por este departamento a las empresas que lo ameriten.
  
- Con relación a la disponibilidad de materia prima, cotizaciones de metales y calidad de los mismos, el Grupo mantiene un departamento central de compras a cargo del Gerente Corporativo de Administración, quien cuenta con reportes diarios de información sobre las cotizaciones de los metales como cobre, aluminios, estaño, etc.

#### **Información de la competencia:**

- Con relación a la competencia, no se cuenta con un medio formal para la obtención de información de sus principales competidores, los cuales en cobre son CobreMex, en aluminio AluMex y en el caso del PVC son diversos. Lo anterior se debe a que sus competidores no son compañías públicas y no existe una base de datos disponible, por lo tanto la estrategia de la Compañía fue crear junto con el Instituto del Cobre, al cual CobreMex está afiliado, donde hay intercambio de información de

tendencias mundiales y tecnológicas pero no así de prácticas operativas de cada compañía.

- El principal competidor del Grupo en la división de cobre es Grupo CobreMex, quien tiene el 30% del mercado aproximadamente. Con relación al tubo de PVC, la porción que el Grupo tiene en el mercado es de un máximo del 30%.
- El factor principal de la competencia en el mercado es fundamentalmente la calidad y el precio. En este sentido, el Grupo se distingue debido a la excelente calidad de sus productos. No obstante, existen algunos productos en el mercado similares a los del Grupo pero de diferentes materiales, como plástico y otros metales, y que son ofrecidos a precios menores; esto no ha tenido un efecto importante para el Grupo, ya que se están tomando las acciones necesarias para diversificar y desarrollar nuevos productos.
- Una de las principales ventajas del Grupo sobre sus competidores es la utilización en buena medida de la chatarra dentro del proceso productivo. El Grupo cuenta con hornos en varias plantas para su fundición, lo que le ha permitido la reducción de costos en el proceso productivo. El procesamiento de la chatarra, así como la inversión en tecnología y maquinaria para su procesamiento han sido factores clave para el éxito del Grupo.

#### **Recursos humanos:**

- En relación con el personal de la Compañía, podemos decir que los mismos tienen una experiencia adecuada en la industria. En términos generales, podemos decir que el personal del Grupo tiene las habilidades

suficientes para controlar y manejar adecuadamente a las compañías del Grupo, lo cual se ha demostrado durante varios años.

- No existe rotación importante del personal en los puestos clave y, de hecho, podemos mencionar que es bastante menor que otras empresas dentro de la industria.
- Con relación al entrenamiento de personal, en el área operativa existe una gran preocupación por lograr mantener personal calificado para realizar las operaciones productivas, específicamente en lo relativo al mejoramiento de la calidad de los productos y a la reducción de costos y gastos, lo cual ha sido una de las grandes preocupaciones y demandas de los accionistas. En cuanto al personal administrativo y de servicio a los departamentos productivos, podemos decir que el entrenamiento no ha sido bien promovido y de hecho este aspecto podría ser mejorado sustancialmente.

**Materiales:**

- Un punto importante en relación con los materiales es que el Grupo en general depende mucho de la compra de chatarra para la realización de su producción, ya que ésta es parte fundamental para la reducción de costos y mantener márgenes de utilidad competitivos, de acuerdo a la política del Grupo. En relación con el cobre, se utilizan chatarreros nacionales, los cuales proveen chatarra de regular calidad en términos generales; en caso de falta de chatarra en el mercado nacional, se recurre al mercado de los EUA en donde se consigue chatarra que, si bien es más cara, es de bastante mejor calidad. En el caso del aluminio, existe una gran competencia para la obtención de chatarra, la cual se puede obtener en diferentes calidades y a diferentes precios,



prácticamente no se recurre al mercado internacional para la compra de chatarra de aluminio.

- Existen también otros tipos de metales en lingote (zinc y estaño principalmente) y aleaciones utilizables en procesos productivos, que son comprados a otros proveedores más formales que los chatarreros, los cuales son seleccionados principalmente por la calidad de los productos y de las condiciones ofrecidas.
- Se está buscando el mejoramiento de la calidad de chatarra para fundición a través del ingreso a mercados internacionales de chatarra como Brasil y Argentina, con objeto de tener una fuente de abastecimiento más estable tanto en calidad como en cantidad.
- Se tienen algunos contratos con clientes para recomprarles metales para reproceso (chatarra derivada de su proceso productivo), además de utilizarse también materiales y sobrantes del proceso productivo de las plantas del Grupo como rebabas, desperdicios, etc., para volver a meterlas en el horno para fundición.

**Capital:**

- Durante el año 2003 se hicieron incrementos de capital en el Grupo para efecto de compensar las inversiones de proyectos realizadas para efecto de ser más eficiente el proceso operativo (disminución en horas).

**Clientes:**

- Las necesidades de los clientes y las expectativas que tiene acerca de los productos del Grupo son calidad y servicio. La calidad de los

productos destinados a construcciones industriales u hoteleras es el factor número uno.

- El departamento de ventas es el encargado de obtener retroalimentación de los clientes a través del contacto directo con ellos, ya que al visitarlos se les cuestiona sobre sus necesidades, de las cuales, la más importante que han manifestado es la entrega oportuna de los productos.
- Al manejar alrededor de 4000 clientes distribuidos en toda la República Mexicana, Latinoamérica, Estados Unidos y Europa, el Grupo ha dedicado mayor atención a cada uno de ellos a través de manejar una cartera en distintas regiones, por lo que las necesidades y requerimientos de cada cliente son diferentes y son conocidos por las personas encargadas de cada cartera y comunicadas al Gerente de Crédito y Cobranzas.
- El Grupo ha puesto empeño en la calidad de sus productos, certificando a sus plantas productivas en normas ISO 9002, por lo que la calidad dejó de ser un problema para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Los tiempos de entrega de los productos varían dependiendo del país o región de que se trate. Aunque se ha mejorado el tiempo de entrega, éste es un aspecto que se tiene monitoreado constantemente, por lo que los directivos están tomando acciones encaminadas a mejorar la entrega de mercancías y aumentar la capacidad productiva de las plantas para no sufrir problemas de desabastecimiento.
- La filosofía del servicio al cliente es una de las prioridades de la Dirección General y dentro de sus actividades semanales incluyen visitas constantes a los clientes. El Grupo está trabajando en lograr incrementar

el nivel de satisfacción del consumidor final, que en este caso representa una oportunidad.

**Valor:**

- Valor al accionista. El desempeño financiero del Grupo en el presente año ha estado por arriba de las expectativas de los accionistas, esto principalmente porque se han obtenido buenos resultados de operación y generación de recursos, y con esto se han logrado los objetivos de planeación del Grupo, lo que los ha llevado a ubicarse como la tercer Compañía en importancia dentro del Grupo de Inversionistas en Metal.
- Valor al cliente. En general la imagen de las compañías del Grupo ante sus clientes es muy buena, esto principalmente por la calidad de sus productos, tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes y del servicio brindado a los mismos. Por otra parte, cabe mencionar que los problemas de calidad, tiempo de respuesta y servicio con algunos clientes en el extranjero, en la división de aluminio, se empezaron a corregir en el presente año, a través de mayores controles de supervisión, lo que provoca que actualmente ya no se tengan quejas de relevancia de dichos clientes.
- Valor al empleado. Grupo Metalero es considerado como una empresa sólida, estable y tranquila, en comparación a la mayoría de las empresas de la misma industria, pero la administración del Grupo reconoce que no hay un atractivo desarrollo profesional actualmente para los empleados y que los puestos a nivel medio y dirección no se han sustituido, por lo que la gente que viene forjando una carrera dentro del Grupo ve limitadas sus aspiraciones. Por lo que se refiere al área administrativa, la capacitación es muy limitada, esto debido principalmente a la política de los accionistas en cuidar los gastos administrativos y darle preferencia a

mejorar sus procesos productivos, ya que en esta última área de producción sí se capacita a la gente con mayor oportunidad, con la intención de mantener la buena calidad de sus productos. Cabe mencionar que los incentivos o aumentos de sueldos, se hacen de manera extensiva para todo el personal, esto es que no existen medidas de desempeño del personal, lo que origina poco interés en el trabajo, una casi nula motivación y, por lo tanto, bajo rendimiento y creatividad en las labores del personal del Grupo.

- Valor para el proveedor. En términos generales, los proveedores del Grupo tienen una percepción de que cuando realizan transacciones con la empresa las están realizando con un Grupo industrial serio y profesional, que tiene bien establecidos sus estándares de calidad y que cumple cabalmente con sus compromisos. Difícilmente se presentan problemas con los proveedores y, de hecho, existe cierta competencia entre ellos por ser proveedores del Grupo.
- Valor a la comunidad. La imagen del Grupo ante la sociedad que la rodea es muy buena, ya que la calidad de sus productos que manufactura y el cuidado ambiental que tienen sus empresas en su entorno, son valores que ha ganado con el paso del tiempo, lo que les ha ayudado a seguir manteniendo una porción importante del mercado nacional y una buena imagen en el mercado extranjero.

#### **Administración gerencial:**

- La administración del Grupo es muy participativa y hasta cierto punto informal debido al contacto personal con los empleados. Por otro lado, cabe mencionar que muchas decisiones importantes son tomadas desde Grupo Inversionistas en Metal, donde la Administración se involucra también en los problemas del Grupo y está preocupada por mantener un

margen adecuado de utilidad y el Director General siempre ha sido miembro de este Consejo.

- El Director General es bien visto por todo el personal, ya que le consideran una persona muy razonable en cuanto a sus peticiones y objetivos y que se encuentra abierto a cualquier sugerencia que contribuya al mejoramiento del Grupo en sus diferentes operaciones.
- El personal responsable de la administración del negocio tiene una basta experiencia en el negocio, ya que la mayoría de ellos empezaron en puestos operativos y con el transcurso de los años fueron ocupando puestos claves.
- El estilo de liderazgo seguido por la Administración es formal en el aspecto de control de resultados y, participativo en el aspecto de aportar ideas para el mejoramiento del negocio.
- La Administración del Grupo no ha hecho mucho énfasis en el aspecto de motivar, inspirar y comunicar al personal la visión y misión del Grupo en el corto y mediano plazo.
- Con relación a las medidas de desempeño a niveles gerenciales y de mandos intermedios, se tienen perfectamente delimitadas, monitoreadas y evaluadas, por lo que cada individuo sabe qué se espera perfectamente de él.

**Procesos del negocio:**

- El Grupo tiene una organización definida en cuanto a las líneas de autoridad y límites de responsabilidad. La estructura organizacional del Grupo no es compleja y podríamos decir que ha estado definida desde

hace varios años, sin que existan cambios de importancia únicamente en lo relativo a retiros de personal. Por lo anterior, no obstante la claridad de las líneas de autoridad que se mencionan al principio, podemos comentar que se han estado redefiniendo algunas funciones y responsabilidades dentro del Grupo, lo que ha dado lugar a una organización "híbrida", por lo que no podemos decir que la estructura organizacional actual en el Grupo sea de alguna forma funcional de acuerdo a las nuevas tendencias de administración y falta completar la gestación del cambio a niveles administrativos en todas las áreas; sin embargo, a niveles de dirección, gerencia, mandos intermedios y de supervisión, ya se ha completado éste.

- Dentro de la organización existen líneas formales e informales de comunicación que a la fecha han operado regularmente; la mayoría del personal a nivel ejecutivo tiene una antigüedad razonable, lo que ha permitido una comunicación estable, aunque algunas veces informal.
- Un punto importante a mencionar es que la labor de reclutamiento de personal no ha sido significativa a niveles altos de la administración; en caso de la renuncia de algún miembro importante de la administración, se ha recurrido a personal del mismo Grupo para suplirlo. Tampoco la rotación de personal a niveles medios ha sido importante.
- En el aspecto de capacitación, la Compañía ha puesto un especial interés en la capacitación del personal técnico orientado a la producción, específicamente en lo relacionado a las actividades de mejoramiento de la utilización de chatarra, ya que este es uno de los aspectos más importantes del negocio.

Una vez realizado el análisis del negocio, se desarrolla a continuación a manera de resumen una revisión de la gestión del negocio:

<b>PERFIL DEL CLIENTE</b>
---------------------------

Servicio:	Auditoría de estados financieros enfocada para evaluar los riesgos del negocio.
País:	México
Industria:	Productos de metal
Socio:	Roberto Morales
Gerente:	Juan Martínez

El Grupo está dedicado a la producción de productos de cobre, aluminio y PVC. La Administración ha sido eficiente para manejar la producción y distribución de los productos. Durante varios años no ha habido cambios en los altos mandos

**Conductores de riesgo:**

1. Financiero	Bueno
2. Riesgo de operación	Moderado
3. Habilidad de la gerencia	Buena
4. Riesgo de manejo de oportunidades	Mínimo
5. Riesgo de reportes contables y administrativos	Mínimo

**Consideración de independencia:**

La aceptación de este cliente, ¿crea conflicto de independencia según las normas de la profesión?

NO

**Conflicto de intereses:**

La aceptación de este cliente, ¿crea conflicto de intereses según las normas de la profesión?

NO

**Riesgo de Competencia Profesional:**

El socio encargado y el gerente encargado de la asignatura, ¿tienen la suficiente experiencia para reducir el riesgo a un nivel aceptable?

Si

**Clasificación del riesgo:**

Clasificación:	Bajo
Clasificación Final del riesgo del presente ejercicio:	Bajo
Clasificación del riesgo del ejercicio anterior:	Bajo

**RIESGO DE FRACASO DEL NEGOCIO****➤ Situación Financiera:**

<b>Valoración Conjunta</b>	<b>Buena</b>
1. Situación financiera	Buena
2. Industria	Buena
3. Condición financiera:	Buena
a) Liquidez	Buena
b) Rentabilidad	Buena
c) Administración de los activos	Buena
d) Apalancamiento financiero	Buena
e) Valoración de mercados	Buena

**➤ Riesgo operativo:**

<b>Valoración Conjunta</b>	<b>Moderada</b>
4. Volatilidad por cambios en la industria (ej., competencia, cambios en tecnología, cambios en regulaciones, cambios en el entorno político y económico)	Moderado
5. Cambios por asuntos relacionados a regulaciones	Moderado
6. Cambios en el giro de la industria (ej., nuevas actividades o transacciones fuera de las áreas de control)	Mínimo
7. Complejidad en los procesos del negocio	Moderado
8. Riesgos de negocio (ej., cambios en los precios, etc.), que no son mitigados a través de instrumentos financieros derivados	Moderado
9. Pérdida de clientes y proveedores	Moderado
10. Exposición a contingencias	Mínima



➤ **Habilidad Gerencial:**

<b>Valoración Conjunta</b>	<b>Buena</b>
11. Habilidad para identificar y manejar los tipos de riesgos que enfrenta esta empresa	Buena
12. Éxito con otros negocios	Buena
13. Participación en diseño de controles	Buena
14. Habilidad para llevar a cabo provisiones de gastos	Razonable
15. Habilidad para manejar crecimiento de ventas y ganancias	Buena
16. Habilidad para manejar las finanzas de la empresa	Buena
17. Adecuado manejo de personal	Buena

### RIESGO DE FRAUDE DEL NEGOCIO

➤ **Riesgo de Autoridad:**

<b>Valoración Conjunta</b>	<b>Mínima</b>
1. Autoridad en manos de una sola persona o un grupo pequeño de personas	Moderado
2. Inadecuado monitoreo de reportes financieros	Mínimo
3. Inadecuado monitoreo de controles en áreas clave que tradicionalmente han sido susceptibles a fraude o errores	Moderado
4. Ineficiencia del personal por falta de experiencia	Mínimo
5. Estructura organizacional compleja	Moderada

➤ **Integridad y Comportamiento de la Autoridad:**

<b>Valoración Conjunta</b>	<b>Buena</b>
6. ¿Existen errores intencionados en los estados financieros?	NO
7. ¿Malas interpretaciones intencionadas u omisiones?	NO
8. ¿Rumores de crímenes organizados?	NO
9. ¿Fraude?	NO

➤ **Conducta de la Autoridad:**

10. Prácticas contables	Bueno
11. Comités para establecer y mantener un sistema de control interno satisfactorio	Razonable
12. Responsabilidad para llevar a cabo recomendaciones brindadas por Auditoría externa	Buena
13. Calidad de la comunicación con Auditoría externa	Buena
14. Conducta hacia el alcance del trabajo de Auditoría externa	Excelente
15. Acceso sin restricciones a la información solicitada a Auditoría externa	Bueno
16. Comportamiento hacia autoridades de impuestos	Excelente
17. Calidad del manejo de políticas para detectar y prevenir el fraude	Bueno

## RIESGO DE ERROR EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

### ➤ Riesgo de error en los estados financieros:

Valoración Conjunta	Mínima
1. Selección de políticas y métodos contables:	
a) Objetividad en métodos aplicables al área de clientes	Moderado
b) Reconocimiento de ingresos	Moderado
c) Costos diferidos y períodos de amortización	Moderado
d) Reservas de activo	Moderado
e) Pasivos devengados	Moderado
2. Transacciones complejas o riesgosas:	
a) Transacciones riesgosas o especulativas	Mínima
3. Cuentas complejas o riesgosas:	
a) Reconocimiento de ingresos	Mínima
b) Inventarios	Moderada
c) Activos intangibles	Mínima
d) Valuación de impuestos	Mínima
4. Contingencias:	
a) Exposición a contingencias	Mínima

### 4.3.1.3. Considerar Materialidad, Identificar Riesgos, Buscar el Origen del Riesgo y Priorizar Riesgos.

#### IDENTIFICAR RIESGOS:

A continuación se describirán los riesgos durante el proceso de Auditoría de Negocios. El auditor considera una posible solución o sugerencia que pudiera combinarse con el proceso de administración de los riesgos que posee la empresa, para reducir los riesgos a un nivel aceptable.

Las sugerencias que brinda el auditor, en esta etapa del proceso de Auditoría, son procesos de manejo de riesgos específicos, los cuales consulta el auditor de las mejores prácticas globales para administrar los negocios utilizadas por las mejores empresas alrededor del mundo. Estas prácticas ayudan mucho al auditor al momento de determinar de qué manera puede orientar al cliente a resolver sus problemas.

Los riesgos que no son reducidos a un nivel aceptable con estas sugerencias, se analizarán nuevamente en las siguientes etapas del proceso de Auditoría, y se les dará una posible solución. Los riesgos se clasifican en las tres categorías descritas en el capítulo 2:

- Riesgos del entorno.
- Riesgos del proceso.
- Riesgos de la información para la toma de decisiones.

➤ **Riesgos del Entorno:**

- **Mercado Financieros:**

- ❖ Actualmente el Grupo tiene una deuda de 18 millones de dólares, lo cual es un factor de alto riesgo ante una posible devaluación del peso frente al dólar. Hasta el momento, los resultados cambiarios han sido favorables, sin embargo, se tiene incertidumbre sobre al tendencia de éste.
- ❖ Dada la incertidumbre de los mercados, no existen indicios de estabilidad en los precios de los metales en el corto plazo.

**SUGERENCIA:**

Un apoyo muy grande en la búsqueda de la mejor manera de mitigar el riesgo financiero, puede realizarse a través de consultas a las mejores prácticas

globales que utilizan las empresas más importantes del mundo, y que pueden adaptarse para mejorar el proceso de control del mismo.

➤ **Riesgos del Proceso:**

- Riesgo Operacional.
- Riesgo Financiero.
- Riesgo de Autoridad.
- Riesgo de Proceso de Información.
- Riesgos de Integridad.

• **Riesgo Operacional:**

❖ **Satisfacción del Cliente:**

- Probablemente el mayor riesgo existente es que el precio de los productos de cobre y aluminio sea mayor al precio de los mismos productos pero en otros materiales como fibras, plásticos, etc. Sin embargo, por el momento el Grupo ha detectado que nuestra comunidad prefiere la mayor calidad de los productos de cobre, lo que no significa que pueda existir un cambio de preferencias en el futuro por considerar un ahorro tal vez mal entendido. En cuanto a las constructoras, las dedicadas a la fabricación y venta de viviendas populares utilizan artículos de materiales más baratos, por lo que en este sentido si se ha perdido parte del mercado, al no poder satisfacer la demanda de precios más baratos por parte de dichos clientes.
- En cuanto a la calidad de los productos, el Grupo es reconocido en el mercado nacional. En cuanto a Aluminio, la calidad es competitiva en el mercado, existiendo en años pasados algunos problemas que se originaron más que nada por las especificaciones

de material de los clientes, sin embargo, dichos problemas se han corregido hasta el momento.

**SUGERENCIA:**

- Cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto a precio, servicio y calidad, estar al tanto de las tendencias de los precios, el mercado y las necesidades y preferencias de los clientes. Cabe mencionar que el mercado donde se desenvuelve el Grupo está monitoreado constantemente.
- Desarrollar y mantener mucha importancia hacia el cliente.
- Responder a las inquietudes de los clientes.
- Proveer servicio post-venta a los clientes.
- Extender garantías.

**❖ Abastecimiento:**

- El riesgo en este sentido estaría referido a la falta de chatarra para procesamiento, ya que este mercado es muy cambiante, infestado de proveedores de una sola vez, no recurrentes o deshonestos, lo que traería como consecuencia el incremento de los costos de producción o el menoscabo de la calidad de los productos. Adicionalmente, los cambios regulatorios han provocado que los proveedores de chatarra exporten sus productos, lo que ha ocasionado que se recurra a la importación de cobre y aluminio.
- El Grupo recurre a mercados internacionales (básicamente EUA) para la compra de chatarra cuando existe escasez en el mercado nacional, las condiciones de compra no son favorables o existe detrimento temporal en la calidad de la misma. La chatarra de importación tiene algunos aranceles, los cuales obviamente aumentan el costo.

**SUGERENCIA:**

- El Grupo posee capacidad para poder negociar en otros países y podría investigar la factibilidad para la adquisición de chatarra en Latinoamérica, a precios más bajos y condiciones más favorables. Para poder determinar si es buena opción deberá de evaluarse el costo de los fletes. Muchas compañías en la actualidad seleccionan un número limitado de proveedores para trabajar en participación con ellos ayudándolos a mejorar sus procesos, para que de esta manera resulten beneficiados ambos.
- El Grupo necesita negociar y relacionarse más con el Gobierno para prevenir regulaciones que incrementen el costo de hacer negocios. Muchas compañías alrededor del mundo crean coaliciones con empresas del mismo giro con las cuales comparten legislaciones, regulaciones y políticas y crean ideas para poder acercarse a la actividad política y conseguir ventajas para sus negocios.
- El Grupo necesita negociar sus contratos con la C.F.E., de manera que sean más ventajosos para él, ya que la energía eléctrica es fundamental para la producción de aluminio, y la falta de ésta afectaría seriamente la viabilidad de esta planta.
- Los niveles de compras se basan fundamentalmente en los presupuestos de ventas, los cuales han sido demasiado ambiciosos en los últimos años, lo que afecta las compras de materia prima en firme. Por tal motivo, se han cancelado algunas compras de materiales.

**❖ Obsolescencia:**

- El riesgo de obsolescencia radica fundamentalmente en las refacciones, ya que existe maquinaria fuera de uso y varias de las refacciones en existencia podrían ser aplicables a dicha maquinaria en desuso.

**SUGERENCIA:**

- La empresa debería de contar con un proceso de presupuestos de ventas más eficiente, debido a que el beneficio de contar con un mejor proceso es que reduce la incertidumbre de la demanda futura de productos y servicios. Esto le permite a la compañía minimizar su inversión en inventario.
- La manera de crear un proceso eficiente para desarrollar los presupuestos de ventas es realizarlos conjuntamente con los presupuestos de producción, para planear actividades relacionadas. La función de ventas es contar con la habilidad de responder inmediatamente a las demandas de productos de los clientes, la función de producción es controlar los costos de operación de acuerdo a un plan de producción, y la mejor manera de alcanzar las metas de ambos departamentos, es negociar un presupuesto conjunto; lo cual permitirá reducir la necesidad de un nivel de inventario elevado y se logrará una rotación mayor del mismo.
- La compañía de esta manera asegura que todas sus decisiones están basadas en las mismas proyecciones de ventas y en información completa, y también se ayuda a elevar la comunicación a través de la empresa.
- A continuación se presentan algunas sugerencias para mejorar este proceso: a) identificar factores que puedan afectar la demanda (contratos, economía, industria y competencia); b) incluir a los departamentos de finanzas, ventas, mercadotecnia, distribución y manufactura en el proceso de presupuestación; c) que sean claros y sencillos al leer (podrían presentar datos comparativos y gráficas); d) integrar la planeación de mercadotecnia al proceso de presupuesto de ventas, ya que las actividades que realiza este departamento pueden impactar en los niveles de ventas; e) asignar la responsabilidad a un grupo de personas que posean el respeto, recursos y talento apropiado para manejar esta tarea; f) incluir a representantes de todos los grupos



que serán usuarios del presupuesto; g) utilizar presupuestos a largo plazo para guiar planes estratégicos e inversiones de capital; h) preparar presupuestos a corto plazo para guiar programas de producción, determinar niveles de inventarios y compras para proyectar los flujos de efectivo; i) conocer el futuro del mercado.

❖ **Aceptación del Producto:**

- El principal riesgo existente es la posible falla en cubrir las necesidades de precio de los metales, ya que la materia prima utilizada es más cara que otro tipo de materiales como plásticos y fibras, lo que orilla al Grupo a establecer precios mayores.
- El Grupo mantiene una muy buena calidad en sus productos, lo que le ha permitido ser reconocido en el mercado, tanto por clientes como proveedores, como una empresa que ofrece productos de buena calidad.

**SUGERENCIA:**

- La compañía tiene la ventaja de contar con una calidad excepcional en sus productos, pero posee el riesgo de perder clientes por el hecho de no contar con precios más accesibles, por lo que se le sugiere mejorar la estrategia que posee para establecer los precios de sus productos, auxiliándose con las siguientes sugerencias:
  - a) Las decisiones para establecer los precios reflejan las perspectivas de valuación, la posición en el mercado y la calidad. Por esta razón, la estrategia de precios debe ser consistente con todos los aspectos de las estrategias de la compañía y debe estar ligada directamente con los planes de mercadotecnia y distribución, para poder alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

- b) Una estrategia óptima de precios, recae en el entendimiento de cómo se comporta la sensibilidad de los precios de los productos y servicios de la compañía. Todo esto integra consideraciones externas e internas para encontrar el punto en donde los clientes reciban el mejor valor y la compañía pueda maximizar sus utilidades.
  - c) Investigar el valor de los productos en el mercado. Para poder establecer los precios de los bienes y servicios, las compañías tratan de obtener un margen de utilidad mayor realizando una combinación óptima de costos y estrategias y poniendo más énfasis en brindar mayor valor a los productos y servicios sin la necesidad de sacrificar calidad.
  - d) Actualmente algunos gerentes se enfocan en obtener más utilidades otorgando mayor calidad a los productos y servicios y no necesariamente buscan obtener más ventas. Esto requiere un mayor entendimiento de las perspectivas de valor de los clientes y una cuidadosa evaluación de las estrategias de los competidores antes de realizar cualquier decisión de precios
- o Lo que la compañía gana con estas estrategias es:
    - a) Promover un acercamiento mayor a los precios.
    - b) Identificar el rango de precios que los clientes están dispuestos a pagar por los productos y servicios.
    - c) Ayudar a identificar segmentos del mercado y características de los clientes.
- **Riesgo de Autoridad:**
    - ❖ **Liderazgo:**
      - o El liderazgo en una organización es esencial para lograr una adecuada administración de los riesgos del negocio. En este aspecto, el liderazgo de los directivos del Grupo es diferente al que se tiene en

otras compañías del sector, ya que se ha optado por transmitir los valores y metas del Grupo empezando por los niveles altos, medios y al final por los niveles de operación más bajos. En este sentido, la estrategia del Grupo ha funcionado en el corto plazo, pero se ven indecisos de cuando empezarán a transmitir y motivar al personal de las áreas operativas.

- Por otro lado, la motivación, capacitación y cultura corporativa hacia los empleados es deficiente.

### **SUGERENCIA:**

- Brindar al personal de gran potencial la oportunidad de interactuar con ejecutivos de alto rango e influir en la dirección futura de la compañía. Los empleados con alto potencial necesitan relacionarse con los líderes actuales. Se ha observado que varias compañías están creando maneras de organizar reuniones entre los mismos, donde se pueda tratar asuntos de vital interés para la empresa. Cuando ejecutivos de alto nivel “escuchan a las voces de abajo” pueden aplicar ideas nuevas a problemas antiguos. A estas personas con gran capacidad se les debe de dar la oportunidad de probarse a sí mismos que son capaces de dirigir a otras personas y defender sus puntos de vista, lo cual puede significar para ellos la más valiosa experiencia de aprendizaje.
- Utilizar la diversidad de dirección para manejar los desafíos de ejecutar un negocio global. Las compañías necesitan diferentes desafíos comerciales, requieren diferentes estilos y habilidades de dirección. No existe ninguna manera de predecir qué tipos de dirección se requerirán para cada tipo de escenarios futuros, dentro de una compañía, es por ello que se requiere promover la diversidad en los grupos de trabajo que cuentan con personal de gran potencial, porque el resultado será un rango más grande de opciones de dirección en el futuro.
- Esforzarse en hacer el proceso de desarrollo de dirección más transparente: los empleados tienen una pequeña idea de cómo los

líderes son escogidos y cómo desarrollan sus labores en la compañía, pero no saben cuál es el criterio para promover a las personas, ni saben cómo ser identificadas para una promoción futura. Todavía la mayoría de las compañías son renuentes en nombrar abiertamente a los candidatos para futuros puestos por el miedo de cómo otros empleados puedan reaccionar al no ser elegidos. Hay una tendencia para hacer el proceso de desarrollo de dirección más transparente. Cuando el proceso es transparente todos entienden el armazón de desarrollo, y las personas no se sienten lejanas de participar en promociones o rotaciones de personal. Las personas necesitan estar al mando de sus propios datos para que puedan convertirse en líderes.

➤ **Riesgo de Proceso de Información:**

❖ **Acceso:**

- El riesgo más importante radica en que puedan existir accesos a información privilegiada del negocio por personal que no lo necesite en sus funciones o que pudiera hacer mal uso de la misma.
- En este sentido, la administración del área de sistemas nos ha manifestado la existencia de una segregación de funciones adecuadas y una seguridad en el sistema adecuada.
- Con relación a la seguridad y acceso se han establecido diferentes niveles de acceso a los usuarios y, por lo que respecta a patentes, marcas y fórmulas de los productos, sólo la Dirección General, la Dirección de Operaciones y la Gerencia General de cada planta tiene acceso, esto con el objeto de controlar el espionaje industrial.

**SUGERENCIA:**

- Identificar la información que necesita protección.
- Implementar una política de seguridad para información clasificada. La mayoría de los empleados están alerta sobre la seguridad de la

información, pero aún así existen, por ejemplo, borradores, copias, que contienen información vital para la organización; es por ello que se debe de estar alerta sobre esta información.

- Protegerse contra fugas de información a través de los medios electrónicos de información. Muchas compañías regularmente monitorean sus propios sitios de Internet para proteger la información cambiando continuamente passwords, y también regulan el uso del correo electrónico para los empleados dentro de la organización.
- Educar a los empleados en prevenir la divulgación de información confidencial.
- Restringir el acceso electrónico, encriptando los archivos y diseñando una llave secreta para acceder al software.
- Remover todo el material confidencial de las áreas públicas.

➤ **Riesgos de la información para la toma de decisiones:**

❖ **Riesgo Financiero (Impuestos):**

- Durante los últimos años, el Grupo ha sido sujeto a revisiones en varias subsidiarias por parte de las autoridades fiscales. Esto se deriva fundamentalmente de que el Grupo ha sido un contribuyente de mucha importancia para el fisco mexicano, por lo que la administración espera que continúen este tipo de revisiones.
- No obstante cuenta con un departamento fiscal corporativo que se encarga de asesorar a las empresas y atender asuntos fiscales por requerimiento de las autoridades hacendarias. La política general de dicho departamento es cumplir cabalmente con las obligaciones fiscales de las empresas, manteniendo siempre una posición conservadora para el pago de impuestos.

**SUGERENCIA:**

- Desarrollar una planeación de impuestos de acuerdo a la estrategia de negocios de la compañía.
- Dar a conocer a los gerentes la importancia de la planeación de impuestos y sus responsabilidades.
- Alinear las metas del departamento de impuestos con las metas de la compañía.
- Asignar empleados del departamento de impuestos para trabajar con otras áreas de negocio.
- Se puede hacer un análisis de los resultados de años anteriores para identificar las áreas donde existieron cambios, así como también se pueden analizar reportes de auditorías anteriores y arreglos con autoridades hacendarias. Para realizar un mejor análisis se deberá integrar información de las áreas de finanzas, administración y legal.
- Evaluar las estrategias de impuestos periódicamente, para determinar si la compañía está pagando lo menos posible de impuestos.
- Minimizar multas y penalidades. Para esto se puede automatizar la preparación de las declaraciones de impuestos; llevar a cabo revisiones de calidad regularmente y auditar oportunamente las declaraciones de impuestos.
- Dar al área de impuestos la misma importancia que a las demás áreas.
- Contratar profesionales en el manejo de impuestos.
- Utilizar trabajo en equipo para expandir más el departamento de impuestos.
- Proporcionar entrenamiento regular y programas de desarrollo para los empleados de la sección de impuestos. Mismos que pueden ser: tendencias del cobro de impuestos según modelos internacionales; especialidades en impuestos; los métodos de investigación de impuestos; disminución de cargas impositivas por el establecimiento de nuevas tecnologías; facilidades y habilidades para obtener convenios de beneficios fiscales.

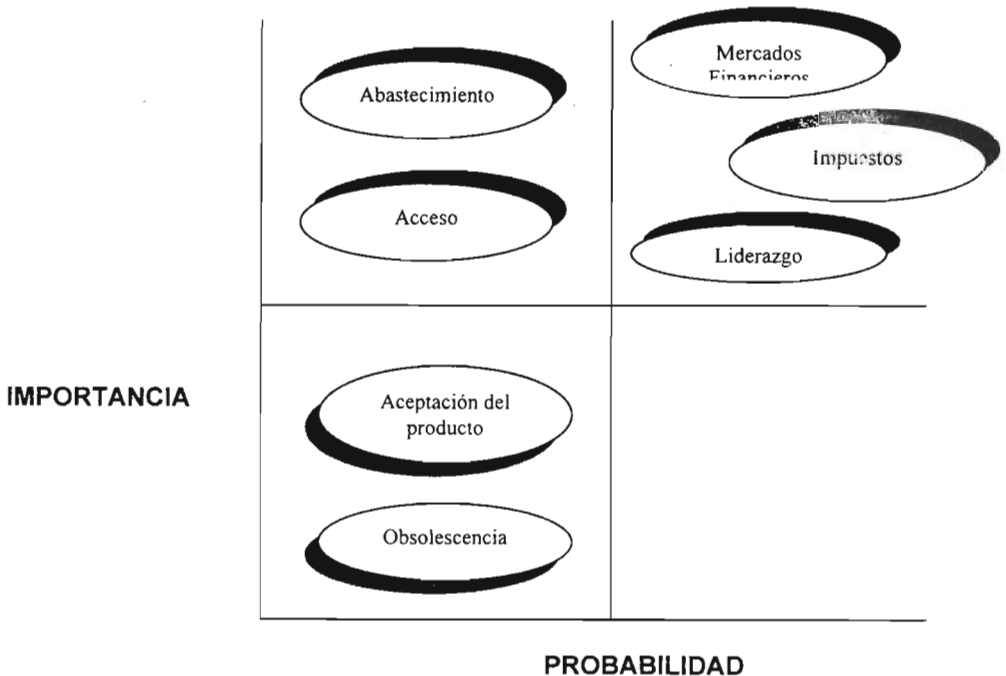


RIESGOS DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES		
<b>Operacional</b>	<b>Financiero</b>	<b>Estratégico</b>
Fijación de precios <b>M</b> Establecer Compromisos ** Medir desempeño ** Alineación Informes obligatorios	Presupuesto y planeación ** Información contable Evaluación de los informes financieros ** Impuestos Fondo de pensiones Análisis de inversiones	Análisis del entorno Cartera de negocio <b>M</b> Medir desempeño <b>B</b> Estructura de la organización ** <b>B</b> Ciclo de vida **

Riesgo del cliente: A = Alto; **M** = Medio; **B** = Bajo      Riesgo clave de la empresa = \*\*

### MAPA DE RIESGOS

#### GRUPO METALERO S.A. DE C.V.





**Donde:**

Riesgo Bajo = Baja importancia y probabilidad

Riesgo Medio = Alta importancia y poca probabilidad

Riesgo Alto = Alta importancia y probabilidad

**4.3.1.4. Documentar Riesgos Identificados Específicamente.**

Los riesgos detectados se documentan uno por uno, de la siguiente manera:

<b>DOCUMENTO DE CONTROL DE RIESGOS DE NEGOCIO</b>		
Descripción del Riesgo:	Actualmente el Grupo tiene una deuda de 18 millones de dólares, lo cual es un factor de alto riesgo ante una posible devaluación del peso frente al dólar.	
Naturaleza del Riesgo:	Viabilidad del negocio.	
Causa:	La inestabilidad económica del país y el cambio de Gobierno	
Origen del Riesgo:	Realidad del negocio.	
Consecuencia:	Repercusión directa a los costos e insumos y súbita descapitalización e incremento en la carga financiera.	
Sugerencia:	Para contrarstar el efecto de la devaluación, el Grupo ha contratado coberturas de futuros para metales y está en proceso la contratación de futuros por tipo de cambio.	
Evaluación de los Controles:	Eficacia de Diseño	Eficacia Operativa
Seguimiento	SÍ	NO
Generales	SÍ	SÍ
Específicos	SÍ	SÍ
Integridad de la Información	SÍ	
Determinación del Riesgo residual:	Aceptable	
Enfoque de Reducción del riesgo:	N/A	

#### 4.3.2. Evaluación de los Controles de Riesgo del Negocio.

La fase de evaluación de los controles de riesgos del negocio evalúa cómo controla la gerencia sus riesgos significativos del negocio, de la información y del procesamiento de la información. Esto brinda un mayor nivel de seguridad en el proceso de información contable y gerencial que prepara los estados financieros de forma continua.

La evaluación de los controles de riesgos del cliente también brinda una base para pasar de una confianza limitada en los procesos de control de los riesgos del cliente a una extensiva, y para desarrollar ideas con valor agregado para mejorar tales procesos.

La segunda fase del proceso de Auditoría se divide en los siguientes pasos:

- a) Identificar controles de riesgo.
- b) Evaluar el diseño de los controles de riesgo.
- c) Prueba de los controles y reducción de riesgos a niveles aceptables.

Dichos pasos se resumen en el siguiente cuadro, en el cual en primer lugar se mencionan los riesgos identificados durante la evaluación del negocio; después se clasifica el tipo de control, de acuerdo a la clasificación de controles: controles específicos, generales y de seguimiento.

En tercer lugar se determina si el diseño para controlar el riesgo que utiliza la empresa es efectivo y, por último, una vez analizado el "árbol de decisión para la confianza en los controles y el riesgo residual de Auditoría", se determina si se ha reducido el riesgo.

<b>RIESGO</b>	<b>TIPO DE CONTROL</b>	<b>DISEÑO DE CONTROL DE RIESGO</b>	<b>REDUCCIÓN DEL RIESGO A UN NIVEL ACEPTABLE</b>
Mercados Financieros	Control Específico	MEDIO	NO
Impuestos	Control Específico	MEDIO	NO
Competencia	Control General	BUENO	SÍ
Ciclo de Vida	Control Específico	BUENO	SÍ
Obsolescencia	Control General	BUENO	SÍ
Abastecimiento	Control General	BUENO	SÍ
Regulaciones	Control General	MEDIO	SÍ
Satisfacción del Cliente	Control General	BUENO	SÍ
Incentivos de Desempeño	Control Específico	MEDIO	NO
Liderazgo	Control Específico	MEDIO	NO
Acceso	Control Seguimiento	BUENO	SÍ
Integridad de la Información	Control Seguimiento	BUENO	SÍ
Ambientales	Control Específico	MEDIO	SÍ
Aceptación del Producto	Control Específico	MEDIO	SÍ

#### 4.3.3. Determinación del Riesgo Residual de Auditoría.

La fase de determinación del riesgo residual de Auditoría sigue siendo un área crítica que requiere la experiencia y criterio de negocio del socio. Sin embargo, la calidad y naturaleza de la información disponible para ello será incrementada significativamente.

En esta fase se dará seguimiento a los riesgos detectados en la fase anterior, los cuales no pudieron ser reducidos a un nivel aceptable.

Se analizó nuevamente el proceso de administración del riesgo que emplea la empresa, y se determinó que algunos riesgos podrían ser reducidos a un nivel aceptable, porque se depositó confianza en los controles de la empresa, pero existieron riesgos en los que este proceso de administración no pudo ser eficiente por lo que se aplicó la última fase del proceso de Auditoría de negocios.

#### 4.3.4. Manejo del Riesgo Residual de Auditoría.

La última fase del proceso de Auditoría de negocios es el manejo del riesgo residual de Auditoría. Esta fase será influida significativamente por nuestra confianza en los procesos de control de los riesgos del cliente. Nuestro énfasis anterior en las pruebas sustantivas como el principal o único para administrar el riesgo residual de Auditoría disminuiría significativamente.

Los riesgos que no fueron reducidos en la fase dos de esta Auditoría son los riesgos de impuestos, mercados financieros y motivación del personal, sobre los cuales se brindaron recomendaciones, las cuales se irán monitoreando durante el proceso de Auditoría.

Las recomendaciones fueron las siguientes:

RIESGO	RECOMENDACIÓN
Impuestos	➤ Se le recomienda a la empresa que realice una mejora en el departamento de impuestos, para que éste maneje estratégicamente los impuestos e identifique las

	<p>oportunidades que brinda la SHCP, al mismo tiempo que la empresa esté planeando las decisiones que se tomarán.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ La empresa puede optar por contratar personal que se dedique exclusivamente al desarrollo de nuevas estrategias para manejar el departamento de impuestos.</li><li>➤ Cada compañía desarrolla sus estrategias dependiendo de sus necesidades y recursos, con el objetivo de conocer su posición ante la SHCP y minimizar el costo, penalidades e intereses. Los planes estratégicos identifican cómo alcanzar estas metas y delegar funciones a empleados y departamentos, incluyendo el departamento de impuestos, finanzas, contabilidad y la alta gerencia.</li><li>➤ Los pasos recomendados para crear una estrategia son los siguientes:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Capacitar a los profesionales, otorgándoles entrenamiento acerca de sus responsabilidades.</li><li>2. Monitorear la jurisdicción acerca de impuestos bajo la cual la empresa funciona.</li><li>3. Establecer medidas para la estrategia.</li><li>4. Mantener buenas relaciones con las autoridades fiscales.</li><li>5. Presentar líneas de comunicación entre la compañía y los negociadores.</li><li>6. Presentar a los examinadores con el personal clave de la empresa.</li></ol></li><li>➤ Aunado a esto, la compañía deberá hacer un estudio acerca de los costos involucrados en una buena administración de los impuestos, la calidad de la administración, así como el tiempo que se dedica a esta función.</li></ul>
--	--

<p>Motivación del Personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lo que necesita el personal, no solamente es ser mejor remunerados, lo que necesitan es ser apreciados por el trabajo que desarrolla y sentirse parte del proceso de toma de decisiones, tener responsabilidades y retos de acuerdo con sus habilidades. Todo esto acompañado con recompensas, aumento de sueldo, beneficios e incentivos.</li>   <li>➤ Brindar entrenamiento a los empleados, lo cual traerá como resultado más calidad en sus productos o servicios.</li>   <li>➤ Crear más segregación de funciones, y hacer que el empleado se proponga más a corto plazo y resolver problemas por sí mismo. Esto se puede lograr haciendo entrevistas a los empleados preguntándoles acerca de sus labores, así como su visión acerca de la empresa.</li>   <li>➤ Crear e innovar beneficios para los empelados.</li>   <li>➤ Evaluar el desempeño de los empelados.</li> </ul>
<p>Mercados Financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A nivel Grupo Inversionista en Metal, la estrategia es financiar a las Compañías Manufactureras en dólares, ya que a largo plazo el costo resulta más barato.</li>   <li>➤ El 35% de las ventas totales de la compañía son de exportación, reduciendo con esto el riesgo cambiario peso/dólar.</li>   <li>➤ Las funciones que lleva a cabo la compañía para reducir el riesgo que corre al contar con una deuda millonaria en dólares pueden funcionar como contratos a futuros, pero el riesgo no se puede mitigar al máximo. Lo que le convendría a la compañía es contratar un seguro de cobertura cambiaria que lo ayude a responder a sus obligaciones.</li> </ul>

	<p>➤ Debido a que existe mucha incertidumbre sobre el futuro de nuestro país se le recomendó a la compañía, crear un equipo de personas encargadas de medir los costos y el riesgo de una futura devaluación, crear una estrategia y políticas, las cuales establezcan límites, autoridades, controles y provisiones.</p>
--	---

Una vez que se detectaron los riesgos, se les da seguimiento y son monitoreados durante el resto de la Auditoría, el equipo de Auditoría, mientras tanto, se dedica al proceso de Auditoría de las demás áreas. Tomando en cuenta las áreas riesgo donde debe poner más énfasis.

Una vez concluido el caso práctico, los comentarios y opiniones finales acerca del mismo y de toda la investigación estarán plasmados en el apartado de conclusiones.

---

---

# **CONCLUSIONES**

---

---



## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la presente investigación pudimos conocer el importante papel que desempeña un auditor al momento de realizar su labor de análisis y opinión sobre la situación financiera y económica de las empresas, pero pudimos comprobar que en esta época de cambio, los métodos tradicionales para brindar seguridad no son suficientes, no cuando los riesgos a los que se enfrentan las empresas están creciendo en número y escala de frecuencia.

Aunado a esto, las compañías necesitan brindar seguridad y confianza a sus inversionistas, proveedores clientes y a otros para negociar juntos. Esta seguridad se puede brindar enfocándose en la calidad de los controles y procesos para manejar riesgos que posee la empresa. La confianza crece con la calidad conocida por la seguridad brindada por la compañía a terceros.

La Auditoría tradicional fue diseñada para detectar errores, no para anticiparse a ellos. Ahora los problemas aparecen rápidamente y siempre con un impacto devastador, son difíciles de medir, pero podemos al menos conocer los riesgos que los provocaron y desarrollar el mejor proceso para controlarlos.

La gente está generando el crecimiento de la nueva economía, los mercados se están abriendo más, existen nuevos canales de distribución, como el Internet, los cuales están rompiendo fronteras para entrar al mercado. Las empresas están creciendo con alianzas y adquisiciones estratégicas y nuestra labor como contadores es proporcionar servicios de calidad para enfrentar estos problemas del nuevo milenio.

El reto que enfrentamos ahora los Contadores Públicos, es el de identificar oportunamente estos cambios, anticiparnos a las necesidades de los

clientes en los nuevos entornos y mercados y el de contar siempre con el conocimiento y dominio de las tecnologías correspondientes, además debemos entender que el viejo modelo de empresa con énfasis en su capacidad industrial está dando paso a un nuevo tipo de empresa que valora más las ideas, la capacidad de innovación, de hacer relaciones y de trabajar en red. Hoy en día los mercados electrónicos globales han cambiado completamente la forma de hacer negocios. La comunicación de las empresas con los proveedores y clientes es prácticamente instantánea y no es necesario ser una empresa muy grande para comprar o vender en cualquier parte del planeta.

Esta investigación nos llevó a entender que todo lo anterior implica cambios para nuestra profesión también. Los estados financieros diseñados para los requerimientos de una economía industrial no captan los generadores de valor prevaecientes en una economía de conocimiento y trabajo en red. En un futuro se valorará más a las empresas conectadas en red, ricas en conocimiento e información, exitosas en la innovación continua, ágiles en sus procesos, y aptas en su reconocimiento y aprovechamiento de todas las oportunidades.

Los riesgos e incertidumbres que esto conlleve requerirán de nosotros los contadores, en la función de auditores, mayores capacidades en la generación de credibilidad, y en la identificación y control de los riesgos y en la vigilancia del desempeño y el valor; y no podemos sino esperar el consecuente y equivalente cambio en la manera de informar de las empresas y en un modelo de Auditoría que actualmente seguimos.

Hace algunos años, en una economía relativamente estable, el dictamen de estados financieros fue suficiente, después en una economía de fusiones y adquisiciones se requirió, además, de las revisiones de *due diligence* y los correspondientes informes. Hoy en día debemos prepararnos a dictaminar no sólo sobre lo que está ocurriendo sino sobre lo que aún no ocurre.

Desde otro punto de vista, ahora la Auditoría se ha enfocado a cifras, importes en dinero, en propiedades, en derechos, en el futuro, sin embargo, tendrá que poner su atención en otros factores para la generación de valor agregado, como son procesos, gente, estrategias y sistemas.

Nosotros, como profesionistas, al momento de ofrecer nuestros servicios podemos empezar a adentrarnos a este complicado mundo de los negocios, haciendo uso de diferentes metodologías para desarrollar auditorías de negocios. Una de ellas puede ser la que se expuso en esta investigación, y en la cual se demostró que la empresa auditada pudo conseguir servicios más profesionales de consultoría y obtuvo el tan esperado valor agregado, del cual se estuvo haciendo énfasis en el desarrollo de la investigación.

Pensamos que como profesionistas en estos tiempos de cambio, debemos estar actualizados y a la vanguardia en las nuevas combinaciones de tendencias del nuevo milenio, como son la globalización, consolidación, convergencia, tecnología, comunicaciones, Internet, y el cambio en la motivación del empleado, para poder dar un nuevo giro a nuestra profesión y convertirnos en consultores de soluciones a problemas de la nueva economía.

Nuestra conclusión, desde el punto de vista del caso práctico, es que la empresa fue analizada desde varios aspectos, por ejemplo: tecnología, entorno, mercados financieros, gente, información, etc., y se lograron identificar los riesgos que aquejaban a la empresa, se pudieron clasificar y analizar por separado, y se conoció de qué manera los controlaba la empresa, pero además se pudo otorgar un servicio de consultoría, tratando de brindar sugerencias para poder mejorar la administración de los riesgos.

Estas sugerencias o maneras de mejorar la administración de los riesgos se tomaron de las prácticas que emplean las mejores compañías alrededor del

mundo, las cuales son dadas a conocer para que sirvan a otras empresas que poseen el mismo problema y no conocen la manera de solucionarlo.

Consideramos que el servicio que se brinda a las empresas con esta nueva metodología ayuda mucho a las mismas, ya que quedarán satisfechas con un servicio de Auditoría de Estados Financieros que analiza a las entidades cuantitativa y cualitativamente, con sugerencias que ayudan a que las empresas prosperen aún más.

El auditor por su parte podrá retener a sus clientes, ahorrando tiempo en sus procesos de Auditoría (gracias a los recursos electrónicos, que le facilitan mucho su labor) y ampliando su horizonte conociendo más sobre las industrias y sus procesos.

Finalmente, a través de esta investigación se pudo cumplir con el objetivo de la misma y se pudo responder a la hipótesis al principio expuesta, dando como resultado una empresa que se somete a un proceso de Auditoría enfocado al entendimiento de las operaciones del negocio y a la reducción y manejo de sus riesgos pudo conservar el éxito que poseía y crecer aún más. Además, consiguió mejorar sus procesos y redujo la vulnerabilidad al riesgo.

---

## **ANEXOS:**

- **CARTA CONVENIO**
  - **CONVENIO DE SERVICIOS  
PROFESIONALES**
  - **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE  
SERVICIOS**
-

# ANEXO 1

## CARTA CONVENIO

**Fecha:** 28 de noviembre de 2003  
**Nombre del Cliente:** Lic. Jorge Ramos O.  
**Cargo:** Gerente General  
**Institución:** Grupo Metalero S.A. de C.V.  
**Dirección:** Av. Insurgentes # 825, Col. Del Valle, Del. Coyoacán

Estimado: Lic, Jorge Ramos O.:

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que llevaré a cabo para Grupo Metalero S.A. de C.V. Las condiciones son las siguientes:

- **Periodo.** Este convenio será por un periodo de tres meses, iniciándose el 2 de enero de 2004. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de 30 días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

En el caso de terminación, como auditor, seré compensado por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

- **Obligaciones.** Mis obligaciones incluyen:
  - a) Aplicación de una auditoría de negocios
  - b) Análisis y evaluación de los riesgos potenciales en la realidad del negocio.

- c) Presentación de reportes semanales sobre el progreso del proyecto.
  - d) Preparación del informe final y exposición ante la directiva de la institución, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.
- **Compensación.** La compensación por mis servicios será de \$210000 por toda la Auditoría; deberá pagarse mensualmente \$70000. Otros costos, como de transporte se facturarán por separado.

Adjunto a éste, una copia del convenio para sus registros. Favor de firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

ATTE:

C.P. JESÚS HORACIO JAIME CASTRO  
Gerente General de Auditoría de Negocios S.A. de C.V.

Aceptado y Aprobado el día 28 de noviembre de 2003

Lic. Jorge Ramos O.  
Gerente General de Grupo Metalero S.A. de C.V.

## ANEXO 2

### CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el 1 de diciembre, de 2003, entre C.P. Jesús Horacio Jaime Castro, de quien en adelante se hará referencia como Auditor, y Lic. Jorge Ramos O. (representante de Grupo Metalero S.A. de C.V.), a quien en adelante se referirá como Cliente.

- **Objetivo del Convenio:**

El objetivo del convenio es estipular los términos y condiciones bajo las cuales el Auditor proveerá el servicio de Auditoría de Negocios al Cliente.

- **Servicios a proporcionar:**

El Auditor proveerá los siguientes servicios programados al Cliente:

- \*\* Auditoría general de negocios a la empresa.
- \*\* Identificación de riesgos.
- \*\* Clasificación de riesgos.
- \*\* Análisis de riesgos.
- \*\* Sugerencias para la solución de riesgos.
- \*\* Implementación de sugerencia.

- **Tiempo de realización:**

El auditor proporcionará un plan de trabajo completo al Cliente en el tiempo que ambos convengan. Se distribuirá también, el calendario de trabajo en condiciones normales, que podrá estar sujeto a ajustes por efectos fuera del



control del Auditor. La fecha en que ambos coincidieron es el 15 de diciembre de 2003

- **Propiedad del Cliente:**

Todos los programas de Auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el Auditor pasarán a ser propiedad del Cliente, quien a cambio dará la compensación debida por los servicios incluidos en la formulación del programa, procedimientos y demás apoyos que serán pagados completamente por el Cliente.

- **Almacenaje del material de trabajo:**

Los papeles de trabajo, paquetes de discos, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del Auditor para el Cliente, si no son resguardados por el Auditor, será bajo responsabilidad del Cliente. No asume el Auditor ninguna obligación o responsabilidad de cualquier tipo en relación con dichos materiales.

- **Confidencialidad:**

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del Cliente, que son considerados como confidenciales, deben mantenerse bajo estricta reserva por el Auditor y sus colaboradores. Sin embargo, esta obligación no se aplica a ningún dato que esté disponible al público, o que se pueda obtener de terceras partes. El Auditor se obliga a mantener discreción en los conceptos relacionados con el manejo de datos desarrollado por él mismo o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.

- **Responsabilidad del Auditor:**

El Auditor tendrá el cuidado debido en la organización del trabajo del Cliente, siendo responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional.

La responsabilidad del Auditor respecto a lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio, y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

- **Compensación:**

El Cliente deberá pagar al Auditor la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas al respecto. Tales tarifas y mínimos están sujetos a cambios, con aviso por escrito al Cliente con 7 días de anticipación. El Auditor deberá mandar un comunicado indicando lo que se le debe al final de cada mes, y el Cliente deberá efectuar los pagos dentro de los 3 días a partir de la fecha de facturación. Se cargarán intereses a la tasa que esté vigente el día que haya sido cometida la falta de pago.

- **Plazo del convenio:**

El plazo del presente convenio iniciará el 2 de enero de 2004, y deberá continuar hasta su finalización el día 2 de abril de 2004.

- **Retribuciones: Condiciones**

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basadas en las especificaciones acordadas por el Cliente y el Auditor. Cualquier cambio de especificaciones por parte del Cliente implicará un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del Auditor.

- **No interferencia con los auditores:**

El Cliente sabe de antemano que todos los auditores que laboran con el Auditor, se integraron a través de un proceso formal de selección, de ahí que el Cliente no deberá contratar o pretender contratar a ningún otro auditor. Si el Auditor acepta que el Cliente contrate personal, ya terminados sus servicios, el Cliente deberá pagar una gratificación de \$50000, además de cualquier otra retribución aquí mencionada.

- **Honorarios y costos de abogado:**

Si se requiere acción legal para interpretar y respaldar el presente convenio, la parte imperante tendrá derecho a honorarios y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de lo anterior se derive.

- **Legislación, totalidad del convenio; invalidación parcial:**

Este acuerdo será respaldado por las leyes que las autoridades competentes del Distrito Federal consideren. Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar en una corte o si no se puede cumplir, no obstante, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

**Realizado en México, D.F. el día 1 de diciembre de 2003.**

**AUDITOR**

C.P. Jesús Horacio Jaime Castro

**CLIENTE**

Lic. Jorge Ramos O.

## ANEXO 3

### CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Contrato de prestación de servicios que celebran, por una parte, Grupo Metalero S.A. de C.V., a quien en lo sucesivo se le denominará "la prestataria del servicio", representada por el Lic. Jorge Ramos O., y, por otra parte el C.P. Jesús Horacio Jaime Castro, a quien en lo sucesivo se denominará "el prestador del servicio", de conformidad con las siguientes declaraciones y cláusulas:

#### DECLARACIONES

##### 1. DE "LA PRESTATARIA DEL SERVICIO"

- 1.1. Declara "la prestataria del servicio que es una empresa legalmente constituida mediante escritura número 986591-45 pasada ante la fe del Lic. Rigoberto Peña López notario público número 18 y con registro federal de contribuyentes PELR150365.
- 1.2. Que el C. Jorge Ramos O. tiene facultades legales suficientes para representar a "la prestataria del servicio" en los términos de la escritura número 986591-45 pasada ante la fe del licenciado Rigoberto Peña López notario número 18.
- 1.3. Declara "la prestataria del servicio", que requiere transitoriamente de los servicios profesionales de personas con conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para llevar a cabo una auditoria de negocios; efectuando actividades tales como, diagnóstico de riesgos, análisis de la

estructura organizacional, evaluación financiera, funcionamiento general, entre otros.

- 1.4. Que "la prestataria del servicio", para efectos del presente contrato, señala como su domicilio el ubicado en: Av. Insurgentes # 825, Col. Del Valle, Del. Coyoacán, C.P. 6100.

## **2. DE "EL PRESTADOR DEL SERVICIO"**

- 2.1. Declara que es de nacionalidad mexicana y se identifica con credencial de elector, número 65238712, Registro Federal de Contribuyentes JACJ570809T20, con el grado de escolaridad de Contador Público, con domicilio particular en Concepción Beistegui # 213, Col. Del Valle, C.P. 06100.
- 2.2. Asimismo, "el prestador del servicio" declara, bajo protesta de decir verdad, que posee los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para desempeñar el trabajo con la calidad y esmero que requiere "la prestataria del servicio", al igual que la capacidad jurídica para contratar y obligarse a la ejecución de los servicios objeto de este contrato y, como consecuencia, conoce plenamente el programa y especificaciones de los servicios que se le encomiendan.

El presente contrato tiene como fundamento legal el Código Civil para el Distrito Federal vigente a la fecha.

Vistas las declaraciones, es de conformidad de las partes cumplir y hacer cumplir lo que se consigna en las siguientes cláusulas.

## CLÁUSULAS

### PRIMERA

#### OBJETO DEL CONTRATO.-

“El prestador del servicio” acepta y se compromete a proporcionar sus servicios a “la prestataria del servicio”, a sus representantes o a quien sus derechos represente, realizando de manera personal las actividades enunciadas en la declaración 1.3. de este contrato.

Para efecto de lo anterior, “la prestataria del servicio” proporcionará a “el prestador del servicio” los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo su custodia hasta la terminación de este contrato.

### SEGUNDA

Asimismo, “el prestador del servicio” acepta y se compromete a realizar las actividades que “la prestataria del servicio” determine, mismas que serán eventuales y transitorias, aplicando al máximo su capacidad y conocimientos para cumplirlas satisfactoriamente, así como a guardar una conducta recta y probada durante la vigencia del contrato.

El cumplimiento de este contrato será por ambas partes, “el prestador del servicio” se obliga a desempeñar sus actividades, en el lugar o lugares en los que se requieran sus conocimientos y capacidades, incluso en el domicilio de “la prestataria del servicio”, las cuales deberá desempeñar de acuerdo con las cláusulas pactadas en este contrato y “la prestataria del servicio” se obliga a cubrir los honorarios correspondientes a cambio de los servicios prestados.

### **TERCERA**

#### **DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.-**

“El prestador del servicio” adecuará sus actividades a los horarios que se le indiquen en el lugar o lugares que se requieran para el cumplimiento de este contrato; como consecuencia, tales actividades estarán en función de las necesidades que reclame satisfacer “la prestataria del servicio”.

En caso de que “la prestataria del servicio” requiera que el “prestador del servicio” se traslade de una ciudad a otra, proporcionará los medios necesarios para cumplir con tal objeto.

### **CUARTA**

#### **HONORARIOS.-**

“La prestataria del servicio se compromete a cubrir a “el prestador del servicio”, en los términos de este contrato, los honorarios por la cantidad total de \$210000, la cual se cubrirá en parcialidades mensuales vencidas de \$70000, con la aplicación de retención de impuestos vigentes para el periodo.

Los honorarios fijados bajo ninguna circunstancia varían durante la vigencia del contrato, y en caso de que se dé alguna causa de rescisión, únicamente se cubrirán los honorarios por el tiempo que se haya prestado el servicio.

“El prestador del servicio” expresa su conformidad y autoriza a la “prestataria del servicio” para que deduzca de sus honorarios los impuestos que sean a su cargo, especialmente los que se refieren a impuestos del valor agregado.

**QUINTA****OBLIGACIONES.-**

“El prestador del servicio” se compromete a llevar a cabo las actividades especificadas en este contrato, las cuales realizará con esmero y eficacia; asimismo, se obliga a no divulgar, por ningún motivo, cualquier información sobre el asunto o asuntos que le confien. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su rescisión y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes, siendo “el prestador del servicio” el único responsable por cualquier daño o perjuicio que se llegue a causar con motivo de las actividades contratadas, como consecuencia de su impericia, negligencia o irresponsabilidad, relevando de cualquier responsabilidad a “la prestataria del servicio”.

**SEXTA****VIGENCIA.-**

Las partes contratantes convienen en que la vigencia del presente contrato será del 2 de enero de 2004 al 2 de abril de 2004.

**SÉPTIMA****RESCISIÓN.-**

“La prestataria del servicio” tendrá la facultad de verificar si los servicios, objeto de este contrato, se están ejecutando por “el prestador del servicio” de acuerdo con las cláusulas pactadas en el presente contrato; en caso de incumplimiento de las actividades derivadas del mismo, por parte de “el prestador del servicio”, dará lugar a su rescisión, que se comunicará por escrito y se hará valer por “la prestataria del servicio”, dentro de los quince días siguientes, contados a partir de que tenga conocimiento del hecho.

**OCTAVA**

En caso de que se dé por concluida la vigencia del contrato o se aplique la rescisión mencionada, “el prestador del servicio” se obliga a devolver en buen



estado todos los instrumentos de trabajo que le fueron proporcionados por "la prestataria del servicio" para el buen desempeño de sus actividades: el incumplimiento de esta disposición dará lugar al procedimiento y a las sanciones que correspondan.

## **NOVENA**

### **TERMINACIÓN.-**

Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento de su vigencia. "La prestataria del servicio" tendrá la facultad de dar por terminado el presente contrato en todo momento, para cuyo efecto deberá de comunicarlo por escrito a "el prestador del servicio" con quince días de anticipación.

## **DÉCIMA**

### **PRINCIPIOS GENERALES.-**

Las partes convienen en someterse, para todo lo no expresamente previsto en este contrato, a lo dispuesto en el libro cuarto título duodécimo y demás disposiciones relativas al Código Civil para el Distrito Federal.

## **DÉCIMA PRIMERA**

### **EXCLUSIÓN.-**

"El prestador del servicio" tiene pleno conocimiento de que no le es aplicable la Ley Federal del Trabajo, por lo tanto, se encuentra excluido del régimen contemplado por las referidas disposiciones legales, toda vez que se trata de un contrato de prestaciones de servicios por honorarios, de carácter civil, que con la firma de las partes que lo celebran queda debidamente perfeccionado, no pudiendo ser en consecuencia considerado como trabajador de "la prestataria del servicio".

**DÉCIMA SEGUNDA****JURISDICCIÓN.-**

Para la interpretación y cumplimiento de este contrato civil, así como para todo aquello que no esté expresamente estipulado en el mismo, las partes convienen en someterse a la jurisdicción de los tribunales civiles del Distrito Federal, por lo que tanto "la prestataria del servicio" como "el prestador del servicio" renuncian a la jurisdicción que por razón de domicilio presente o futuro pudiera corresponderles.

Leído por ambas partes, y enterados del valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad en México, D.F., el día 5 de diciembre e 2003.

EL DIRECTOR

EL AUDITOR

TESTIGO

TESTIGO

---

---

# **BIBLIOGRAFÍA**

---

---

**BIBLIOGRAFÍA**

Arens, Alvin. *Et Al.* Auditoría: Un Enfoque integral., Ed. Prentice Hall, 6ª Edición, México, 2000.

Franklin, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa., Ed. Mc Graw-Hill, México, 2001.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Normas y Procedimientos de Auditoría., Ed. IMCP, 24ª Edición, México, 2004.

----- Principios de Contabilidad  
Generalmente Aceptados., Ed. IMCP, México, 2004.

Kell, Walter. Auditoria Moderna., Ed. Cecs, México, 2000.

Méndez Morales, José. Economía y la Empresa., Ed. Mc Graw-Hill, México, 1998.

Mendivil, Víctor Manuel. Elementos de Auditoría., Ed. Ecasa, México, 2002.

Osorio Sánchez, Israel. Auditoría., Ed. Ecasa, 3ª Edición, México, 1998.

Piattini, Mario Gerardo. Auditoría Informática: Un Enfoque Práctico., Ed. Computec, México, 2000.

Sánchez Alarcón, Francisco Javier. Programas de Auditoría., 12º Edición, Ed. Ecafsa. México, 1998.

Santillana González, Juan R. Auditoria Fundamentos., Ed. Thomson, 4º Edición, 2004.

Slosse, Carlos. *Et. Al. Auditoría, Un Enfoque Empresarial.*, Ed. Macchi, 2ª Edición, México, 1999.

Suárez Suárez, Andrés. La Moderna Auditoría: Un Análisis Conceptual y Metodológico., Ed. Mc Graw-Hill, México, 1991.

Whittington, Ray. Auditoría: Un Enfoque Integral., Ed. Mc Graw-Hill, 12ª Edición, México, 2000.

### OTRAS FUENTES

Acuña Braun, Ricardo. Planeación en auditoría y guía para la planeación de auditorías de estados financieros., Tesina, Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, México, 1983.

Beltran Jordana, Joseph. "Control y gestión de los riesgos financieros", en Alta dirección., Vol. 30, no. 173, ene-feb., 1994, Mexico, D.F., Instituto de Alta Dirección Corporativa.

González Dávila Garay, Eduardo. "Riesgo operativo", En Contaduría Pública., Año 31, no. 361, sep. 2002, Mexico, D.F., Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

Hernández Rangel, Diego. "Administración de riesgos", en Dirección estratégica., No. 1, año 1. marzo-mayo, 2001. Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Boletín 1010., Ed. IMCP, 24ª Edición, México, 2004.

----- Boletín 5010., Ed. IMCP, 24ª Edición, México, 2004.

Sayago Acuña, Adriana. Exposición de una empresa a los riesgos: un modelo para su medición., Tesis, Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, México, 1995.

Scholes, Myron S. "Crisis and risk management", en The American economic review. V.90, no. 2, mayo, 2000, Nashville, Tn., American Economic Association.

Sinha Tapen. "Temas selectos de riesgos", en la página electrónica de la División Académica de Actuaría, Estadística y Matemáticas. Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM.

### INTERNET

<http://www.areks.com/business-audit.php>

<http://www.allman.rhon.itam.mx/~tapen/classnotes/IntlRisk/inline.html>

<http://www.aeca.es>

<http://www.daac.itam.mx/index.html>

### FUENTES DE CONSULTA

Andersen, Arthur. El management en el Siglo XXI., Ed. Granica, México, 2000.

Aubert, Nicole. *Et Al.* El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?, Ed. Piados, Barcelona, 1993.

Baena Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación: Tesis profesionales y trabajos académicos., Ed. Editores Mexicanos Unidos, 13ª Edición, México, 1986.

Borisoff, Deborah. *Et Al.* Gestión de conflictos., Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

Carrillo Landeros, Ramiro. Metodología y administración. Ed. Limusa, México, 1982.

García Laguardia, Jorge Mario. Guía de técnicas de investigación., Ed. Asociación Editorial Casa Grande, México, 1977.

Johnson, Gerry. Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones., Ed. Prentice Hall, México, 1997.

Mucharraz Morales, Leslie. Consideracion del riesgo de auditoria en la etapa de planeacion del examen de estados financieros., Tesis, Universidad Panamericana, Escuela de Contaduría, México, 1997.

Méndez Rodríguez, Ana Lidia. Importancia relativa y riesgo probable en la auditoria de estados financieros., Tesis, Facultad de Contaduria y Administración, UNAM, México, 1972.