

1-1-2003

Propuesta para la implementación de una metodología en la evaluación de riesgos de negocio en el ciclo de ingresos, como herramienta de análisis para el administrador con base en el "enfoque de auditoría"

Martha Jeannette Cortés Gordillo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Cortés Gordillo, M. J. (2003). Propuesta para la implementación de una metodología en la evaluación de riesgos de negocio en el ciclo de ingresos, como herramienta de análisis para el administrador con base en el "enfoque de auditoría". Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/390

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA METODOLOGIA
EN LA EVALUACION DE RIESGOS DE NEGOCIO EN EL CICLO DE INGRESOS, COMO
HERRAMIENTA DE ANÁLISIS PARA EL ADMINISTRADOR CON BASE EN EL “ENFOQUE
DE AUDITORIA”.**

MARTHA JEANNETTE CORTES GORDILLO

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTA D.C.**

2003

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA METODOLOGIA
EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS DE NEGOCIO EN EL CICLO DE INGRESOS, COMO
HERRAMIENTA DE ANALISIS PARA EL ADMINISTRADOR CON BASE EN EL “ENFOQUE
DE AUDITORIA”**

MARTHA JEANNETTE CORTES GORDILLO

***Tesis para optar al título de
Magister en Administración***

Director

Wilmar Betancourt Ortiz

Magister en Administración

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

BOGOTA D.C.

2003

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., 11 de Agosto de 2003

Este trabajo de investigación lo dedico muy especialmente a mis padres que con su amor, dedicación y gran esfuerzo, me apoyaron en forma incondicional y reiterada.

Además, el que hicieron de mi una mujer con grandes valores como el de la honestidad y transparencia, y una profesional de bien.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa su agradecimiento a:

Wilmar Betancourt Ortiz, Ingeniero Electricista de la Universidad Nacional, Magíster en Administración (MBA) de la Universidad de la Salle, Consultor en Sistemas de Gestión de Calidad, compañero de estudios de la Maestría en Administración y asesor de este trabajo de investigación, quien con su experiencia me brindó colaboración y orientación.

Cesar Augusto Bernal, Economista con énfasis en Administración de Empresas y Psicólogo de la Universidad Santo Tomás de Aquino de Bogotá, realizó una Maestría en Educación en la Universidad de la Sabana y desde 1995 se desempeña como Director de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la Sabana, profesor del seminario de la investigación en la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle y profesor de la metodología de la investigación en programas de postgrado de diferentes universidades del país y asesor de este trabajo de investigación, por sus valiosas orientaciones en el desarrollo y culminación de este trabajo.

José de Jesús Hernández Herrera, Contador Público, Socio de la firma de auditoría Fast & ABS Auditores por su reiterada y valiosa orientación en temas relacionados con el enfoque de auditoría.

Oswaldo Acosta, Asesor Universidad de la Salle, por sus valiosos aportes y colaboración en la culminación de este trabajo de grado.

CONTENIDO

<u>CONTENIDO</u>	8
<u>LISTA DE TABLAS</u>	11
<u>LISTA DE FIGURAS</u>	12
<u>INTRODUCCIÓN</u>	13
<u>CAPITULO 1.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</u>	18
<u>CAPITULO 2.- JUSTIFICACIÓN</u>	21
<u>CAPITULO 3.- OBJETIVO GENERAL</u>	24
<u>3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	24
<u>CAPITULO 4.- MARCO DE REFERENCIA</u>	25
<u>4.1. MARCO DE REFERENCIA</u>	25
<u>4.2. ANTECEDENTES</u>	33
<u>4.3. LA EVOLUCIÓN DE LA AUDITORIA.</u>	49
<u>4.4. IMPLICACIONES PARA LA AUDITORIA.</u>	50
<u>4.5. RELACIÓN ENTRE EL RIESGO DE AUDITORIA Y EL RIESGO DEL NEGOCIO DEL CLIENTE.</u> 51	51
<u>4.6. CAMBIO DE PARADIGMA HACIA LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.</u>	51
<u>4.7. EL NUEVO PARADIGMA DE CONTROL DE LOS RIESGOS DE NEGOCIO.</u>	52
<u>4.8. UNA ESTRUCTURA DE CONOCIMIENTOS DEL NEGOCIO PROPUESTA PARA LA AUDITORIA BASADA EN LOS RIESGOS.</u>	54
<u>CAPITULO 5.- METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACION - PASO 1: ANALISIS ESTRATÉGICO.</u>	56
<u>5.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.</u>	56
<u>5.1.1. POR QUE NECESITAMOS EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.</u>	56

5.1.2.	<u>QUE SE DEBE CONSIDERAR EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.</u>	57
5.1.3.	<u>PRODUCTO DEL TRABAJO.</u>	58
5.2	<u>INFORMACIÓN SOBRE ANTECEDENTES.</u>	59
5.2.1.	<u>MODELO DE NEGOCIOS DEL SEGMENTO.</u>	59
5.2.2.	<u>INFORMACIÓN SOBRE LA INDUSTRIA.</u>	60
5.2.3.	<u>INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL CLIENTE.</u>	60
5.2.4.	<u>RESULTADOS HISTÓRICOS DEL CLIENTE – BALANCED SCORECARD.</u>	61
	<i>Uso de “Balanced Scorecard”.</i>	61
5.3	<u>COMPRENDER LOS OBJETIVOS DE NEGOCIOS DEL CLIENTE Y SU ESTRATEGIA.</u>	62
5.3.1.	<u>LA ESTRATEGIA DEL CLIENTE.</u>	64
5.3.2.	<u>LA ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO.</u>	65
5.3.3.	<u>LAS ESTRATEGIAS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS.</u>	66
5.3.4.	<u>LAS ESTRATEGIAS DE LAS FUNCIONES Y PROCESOS.</u>	68
5.3.5.	<u>EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIENTE.</u>	69
5.4	<u>IDENTIFICAR RIESGOS ESTRATÉGICOS SIGNIFICATIVOS Y EVALUAR EL CONTROL CIRCUNDANTE.</u>	70
5.4.1.	<u>IDENTIFICAR RIESGOS ESTRATÉGICOS.</u>	74
5.4.2.	<u>EVALUAR EL CONTROL CIRCUNDANTE.</u>	76
	<i>Estructura de Control de Auditoría 2000.</i>	78
5.4.3.	<u>CONSIDERAR LAS IMPLICACIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO SOBRE LA AUDITORIA.</u>	81
5.5	<u>REVISAR LOS HALLAZGOS Y CONCLUSIONES CON LA GERENCIA.</u>	83
6.	<u>PASO 2 – ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO.</u>	84
6.1.	<u>IDENTIFICAR LOS PROCESOS CLAVES DEL NEGOCIO.</u>	85
6.2.	<u>EVALUAR LOS PROCESOS CLAVES DEL NEGOCIO.</u>	87
6.2.1	<u>HERRAMIENTAS PARA EVALUAR PROCESOS CLAVES.</u>	88
6.2.3	<u>IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DEL PROCESO.</u>	90
6.2.4	<u>IDENTIFICAR EL FLUJO DEL TRABAJO EN EL PROCESO.</u>	90
6.2.5	<u>COMPRENDER LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO.</u>	92
6.2.6	<u>IDENTIFICAR LOS RIESGOS Y CONTROLES DEL PROCESO.</u>	93
6.2.7	<u>INFORMACIÓN PRELIMINAR SOBRE EL RIESGO RESIDUAL.</u>	94
6.3.	<u>REVISAR HALLAZGOS Y CONCLUSIONES CON LA GERENCIA DEL CLIENTE.</u>	95
7.	<u>PASO 3 – EVALUACIÓN DE RIESGOS.</u>	96
7.1.	<u>EVALUAR LOS RIESGOS DE NEGOCIO.</u>	96
7.1.1	<u>GERENCIA CON RESPECTO A LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS.</u>	96
7.1.2	<u>GERENCIA CON RESPECTO A LOS RIESGOS DE PROCESO.</u>	99
7.1.3	<u>GERENCIA SOBRE LA SIGNIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DE NEGOCIOS.</u>	100
7.2.	<u>EVALUAR LOS RIESGOS RESIDUALES DE NEGOCIO.</u>	102
7.2.1	<u>EVALUACIÓN DEL CONTROL CIRCUNDANTE.</u>	102
7.2.2	<u>EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LOS CONTROLES ESPECÍFICOS.</u>	102
7.2.3	<u>EVALUACIÓN DE LA RESPUESTA DE LA GERENCIA A RIESGOS DE NEGOCIO.</u>	104
7.3.	<u>CONSIDERAR LAS IMPLICACIONES DE LOS RIESGOS RESIDUALES DE NEGOCIO SOBRE LA AUDITORIA.</u>	104
7.3.1	<u>RELACIÓN ENTRE RIESGO RESIDUAL Y RIESGO DE AUDITORIA.</u>	104
7.3.2	<u>IDENTIFICAR CLASES DE TRANSACCIONES SIGNIFICATIVAS.</u>	106
7.3.3	<u>ESTABLECER OBJETIVOS DE AUDITORIA.</u>	107

7.3.4	<u>EVALUAR EL RIESGO DE ERRORES E IRREGULARIDADES SIGNIFICATIVAS.</u>	108
7.4.	<u>DISEÑAR PROCEDIMIENTOS SUBSTANTIVOS ADICIONALES Y OBTENER EVIDENCIA ADICIONAL DE AUDITORIA.</u>	108
7.4.1	<u>DISEÑAR PROCEDIMIENTOS SUBSTANTIVOS ADICIONALES.</u>	108
7.4.2	<u>OBTENER EVIDENCIA ADICIONAL DE AUDITORIA.</u>	109
7.5.	<u>EXAMINAR HALLAZGOS Y CONCLUSIONES CON LA GERENCIA DEL CLIENTE.</u>	110

CAPITULO 6 . - IMPLEMENTACION METODOLOGÍA EN EL CICLO DE INGRESOS APLICADO A LA EVALUACIÓN DE RIESGOS...... **111**

8.1	<u>ANÁLISIS DEL CICLO DE INGRESOS – NATURALEZA Y FUNCIONES</u>	111
8.2	<u>PARTICULARIDADES DEL CICLO DE INGRESOS</u>	111
8.3	<u>OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.</u>	112
8.3.1.	<u>AUTORIZACIÓN</u>	112
8.3.2.	<u>PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES</u>	113
8.3.3.	<u>CLASIFICACIÓN</u>	113
8.3.4.	<u>VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN</u>	113
8.3.5.	<u>PROTECCIÓN FÍSICA</u>	114
8.4	<u>EVALUACIÓN DE RIESGO EN EL CICLO DE INGRESOS AL NO LOGRARSE LOS OBJETIVOS DEL CICLO.</u>	114
8.4.1.	<u>AUTORIZACIÓN</u>	114
8.4.2.	<u>PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES</u>	115
8.4.3.	<u>CLASIFICACIÓN</u>	116
8.4.4.	<u>VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN</u>	116
8.4.5.	<u>PROTECCIÓN FÍSICA</u>	116
8.5	<u>PRÁCTICAS CONTABLES INADECUADAS QUE LLEVAN AL RIESGO, EN LOS INGRESOS</u>	117
8.5.1.	<u>CORTES IMPROPIOS DE VENTAS</u>	117
8.5.2.	<u>CUENTAS POR COBRAR Y CORTES IMPROPIOS POR DESPACHOS Y EMBARQUES</u>	117
8.6	<u>ESTAFAS, DESFALCOS, FRAUDES Y OTRAS IRREGULARIDADES, QUE LLEVAN AL RIESGO EN LOS INGRESOS.</u>	118
8.6.4.	<u>APROPIACIONES INDEBIDAS DE EFECTIVO</u>	118
8.6.4.	<u>MANIPULACIONES EN LAS VENTAS</u>	119
8.6.4.	<u>IRREGULARIDADES EN CUENTAS POR COBRAR</u>	119
8.6.4.	<u>DETECCIÓN DE IRREGULARIDADES EN CUENTAS POR COBRAR</u>	120

CAPITULO 7 . - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... **122**

BIBLIOGRAFIA..... **128**

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1 – Diferencias entre el paradigma antiguo y el nuevo en auditoría.</i>	54
<i>Tabla 2 – Producto del análisis estratégico.</i>	59
<i>Tabla 3 – Modelo de negocios del segmento.</i>	60
<i>Tabla 4 – Categorías de objetivos.</i>	65
<i>Tabla 5 – Niveles básicos de estrategia.</i>	66
<i>Tabla 6 – Estrategia a nivel corporativo.</i>	66
<i>Tabla 7 – Estrategia de unidades de negocio.</i>	68
<i>Tabla 8 – Estrategia de funciones y procesos.</i>	69
<i>Tabla 9 – Categorías de respuestas al riesgo de negocios.</i>	74
<i>Tabla 10 – Factores de riesgo inherente.</i>	87
<i>Tabla 11 – Tipos de información en el modelo de negocios del segmento.</i>	90
<i>Tabla 12 - Clases de transacciones generadas en los procesos.</i>	92
<i>Tabla 13 – Estructura PEST.</i>	99
<i>Tabla 14 - Cinco fuerzas de Porter.</i>	99
<i>Tabla 15 – Estructura de riesgos de negocio a nivel de proceso.</i>	100
<i>Tabla 16 – Factores e información de riesgos.</i>	102
<i>Tabla 17 – Probabilidad de riesgos.</i>	105
<i>Tabla 18 – Clases de aseveraciones.</i>	109

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1 – Relación objetivos, estrategia y procesos frente a los riesgos de negocios.</i>	64
<i>Figura 2 – Estructura de orígenes de riesgos de negocio y elementos de Control.</i>	75
<i>Figura 3 – Estructura de control.</i>	80
<i>Figura 4 – Análisis estratégico sobre la auditoría.</i>	83
<i>Figura 5 – Estructura PEST y las cinco fuerzas de Porter.</i>	98
<i>Figura 6 – Riesgos en términos cualitativos.</i>	102

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se han visto enfrentadas a situaciones tales como la competencia, los cambios constantes en los mercados y las exigencias de los clientes. Ahora más que nunca, las empresas se dirigen hacia los administradores en busca de un discernimiento activo, comparaciones competitivas y las mejores prácticas. En respuesta, lo que se trata es de comprender sus negocios y su industria en más detalle y utilizar como un todo la información disponible, en lugar de confiar sólo en los conocimientos individuales. Es por ello que el reto es tener la capacidad de satisfacer estas exigencias mientras se lleva a cabo un conocimiento eficiente y eficaz de las Empresas. La solución está en los profesionales, quienes deben transformar el servicio y la forma en que su colaboración proporciona nuevos servicios a la empresa.

La transformación se refiere a comprender como los riesgos de negocio se transforman en riesgos del administrador y a la capacidad para proporcionar mayor valor a las empresas a través del proceso de auditoría. La metodología de auditoría es sólo un componente de este cambio importante. Se desarrolla a partir del enfoque del manual de auditoría, que se basa en los riesgos y se concentra en el negocio. Al integrar la comprensión del negocio de una empresa con el proceso de auditoría, se estará en mejor posición para:

- *Identificar riesgos de negocio y oportunidades para mejorar el rendimiento,*
- *Comprender como el riesgo de negocio se traduce en riesgo de auditoría,*
- *Presentar auditorías más valiosas a las empresas.*

El proceso de auditoría significa desarrollar expectativas acerca del rendimiento del negocio y su posición financiera, comparar dichas expectativas con las aseveraciones incorporadas en los estados financieros y revelaciones relacionadas, y evaluar

diferencias significativas. Las expectativas no deberían verse influenciadas por las mismas aseveraciones que se auditan, de lo contrario, las conclusiones de auditoría estarían inclinadas hacia la aceptación de dichas aseveraciones, fueran ciertas o no. El auditor desarrolla las expectativas integrando información proveniente de fuentes confiables a un conocimiento informado sobre el nivel probable de rendimiento y posición financiera alcanzado por la Empresa. En la auditoría detallada tradicional, las expectativas se desarrollan seleccionando al azar una muestra de transacciones, probando las transacciones registradas mediante inspección, observación, indagación o cálculo y proyectando luego los resultados ajustados de la muestra sobre la base total. Estas expectativas se comparaban entonces con los saldos registrados de las cuentas y la diferencia, en caso que fuese material, se sometía a una evaluación más profunda o se contabilizaba como un cambio de saldo mediante un asiento de ajuste.

Auditoría 2000¹ da un giro total al proceso de trabajo del auditor al desplazar el foco de la evaluación de riesgos desde una orientación de riesgo de transacciones, que comienza en los niveles inferiores y se dirige hacia arriba, a una orientación de riesgos del negocio, que comienza en los niveles superiores y se dirige hacia abajo. Bajo Auditoría 2000, el auditor analiza la industria en la cual operan las empresas, la estrategia de esta para lograr una ventaja competitiva sostenible en el contexto de la industria, los riesgos del negocio que amenazan el éxito de la estrategia y las respuestas de la empresa a estos riesgos. Auditoría 2000 abarca un conjunto de metodologías que asisten al auditor en el desarrollo de las expectativas, en la identificación de incongruencias entre las expectativas y las aseveraciones –y las posibles causas de tales incongruencias- y en la recopilación e interpretación de evidencia de auditoría que explique las incongruencias observadas. La estructura

¹ Fuente: Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick

amplia de conocimientos del negocio desarrollada por el auditor de Auditoría 2000 sirve como mecanismo de incitación a la duda cuando los elementos de dicha estructura no se correlacionan con las aseveraciones presentadas en los estados financieros.

Los métodos de análisis que utiliza Auditoría 2000 son procedimientos analíticos complejos: análisis estratégico, modelos de negocios, análisis de los procesos básicos del negocio, análisis del proceso de administración de recursos y análisis del proceso de administración de la información. Los procedimientos analíticos consisten en evaluaciones de la información financiera, realizadas a través del estudio de relaciones plausibles entre datos financieros y no financieros. Van desde simples comparaciones hasta modelos complejos que abarcan numerosas relaciones y datos. S.A.S. No.56 Analytical Procedures – Procedimientos Analíticos- Parágrafo 3, declara: “Comprender las relaciones financieras es esencial para planear los procedimientos analíticos y evaluar los resultados de los mismos. Dicha comprensión generalmente requiere conocimiento de la empresa y de las industrias en las cuales opera la identificación de las relaciones y tipos de datos que se usarán, así como las conclusiones a que se llega cuando los montos registrados se comparan con las expectativas, exige buen juicio por parte del auditor”.

S.A.S.No.56 Parágrafo 4 establece que los procedimientos analíticos se usan para los siguientes propósitos: a) “para asistir al auditor en la planeación de la naturaleza, oportunidad y alcance de otros procedimientos de auditoría, b) como prueba substantiva para obtener evidencia sobre aseveraciones específicas relacionadas con los saldos de cuentas o clases de transacciones, y c) como examen general de la información financiera en las etapas finales de revisión de la auditoría”. El S.A.S.No.56

discute la aplicación de procedimientos analíticos para los fines mencionados en a) y c).

La tabla siguiente contrasta el enfoque tradicional de la auditoría, basado en transacciones, con un enfoque de sistema, basado en los riesgos. El enfoque antiguo asume que un buen conocimiento de las reglas de contabilidad y auditoría es el elemento más importante para formar los juicios de auditoría. Implícitamente resta trascendencia al papel del conocimiento del negocio. En contraste, el enfoque basado en los riesgos adopta el punto de vista de sistemas, que sostiene que para auditar efectivamente las aseveraciones el auditor debe conocer el entorno de negocios de la empresa e interpretar el papel de las transacciones significativas en base a este marco de conocimientos. El contexto más amplio imparte significado a las partes.

Enfoque Convencional	Enfoque de Sistemas
<u>Orientación a Transacciones</u> Basado en la creencia de que el todo se puede discernir al examinar las partes.	<u>Orientación Holística</u> Basado en la creencia de que el contexto más amplio imparte significado a las partes.
<u>Concentrarse en el Proceso de Información.</u> Presume que un buen modelo de expectativas de rendimiento consiste en el conocimiento de las interrelaciones entre la información registrada.	<u>Concentrarse en los Procesos del Negocio.</u> Presume que los objetivos de la estrategia de negocios se alcanzan a través de procesos clave. Por lo tanto, un buen modelo de expectativas se deriva del examen de la estrategia y de los indicadores de los procesos.
<u>Conocimientos de Auditoría.</u> Depende exclusivamente de un conocimiento profundo de los procedimientos de auditoría y reglas de contabilidad.	<u>Conocimiento del Negocio.</u> Considera un conocimiento amplio de la organización y de su entorno, para permitir que el auditor pruebe y verifique las cosas que son coherentes y detecte anomalías.
<u>Sistemas Discretos.</u> Entiende la organización como un conjunto de sistemas sin conexión que genera transacciones no relacionadas entre sí. Estas transacciones pueden ser examinadas por personas que trabajan independientemente.	<u>Sistemas en Red.</u> Entiende la organización como una red dinámica e interconectada de sistemas que no pueden examinarse en forma aislada.
<u>Riesgo de Auditoría.</u> Considera que la opinión sobre los estados financieros es independiente de una evaluación más amplia de los riesgos de negocio por parte de la gerencia.	<u>Riesgo del Negocio.</u> Considera que la opinión sobre los estados financieros está conectada inexplicablemente a una evaluación más amplia de los riesgos del negocio.

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

El juicio profesional sobre la selección de métodos contables por parte de la empresa, las presunciones de la empresa implícitas en el registro de las transacciones contables

y las aseveraciones de la gerencia incorporadas en los estados financieros, son débiles, en el mejor de los casos, sin un buen conocimiento de la estrategia de la empresa y un entendimiento amplio del Modelo de Negocios. Dicho modelo consistirá en una representación de toda la organización, de las actividades y riesgos resultantes de sus relaciones con otras organizaciones que operan en el mismo entorno global de negocios, y de la alineación o falta de ella y eficiencia o falta de esta de sus procesos básicos.

Esta es una herramienta que ayuda al Administrador, a conocer y analizar las fuerzas que impulsan el papel de auditor financiero tradicional al más amplio papel de asesor de negocios. Es decir, a como el auditor se desenvuelve en su labor y como esta herramienta la puede conocer el administrador y utilizarla en el desarrollo de su trabajo.

CAPITULO 1 .- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El trabajo se basó en el estudio que realizó una firma multinacional de consultoría², en el que muestran que una de las características de las Compañías en vía de desarrollo, es la capacidad que tienen los Administradores en el análisis y detección de los riesgos a los que se puede ver enfrentado, en el desarrollo de sus actividades. Por este motivo, es de vital importancia que el Administrador este en la capacidad de enfrentar los posibles riesgos y para ello es necesario que conozca cual es el enfoque de auditoria y así poder utilizarlo como herramienta para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. Una vez identificados, el Administrador tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, con el fin de enfocar permanentemente tales factores críticos de éxito.

Por lo anterior, el problema que se identificó en algunas empresas es que los Administradores no cuentan con una herramienta metódica para identificar, manejar y evaluar los riesgos de negocio. Estos deben ser detectados por los Administradores en el análisis que realizan en las diferentes áreas que componen una Empresa, que para el tema de investigación se tratará del ciclo de ingresos.

La Auditoria hoy día, es el puente entre el riesgo de negocio y el riesgo de auditoria, el cual está orientado a los procesos para empresas de todo tamaño. Es una visión estratégica de los procesos claves, es un medio para ampliar habilidades. Representa convertir a los auditores en consultores y se basa en transacciones.

² Fuente: Revista Clase Empresarial "En Procesos de Transformación Organizacional en Empresas Colombianas". Julio de 1998 Pag.21 a 31.

La auditoría examina y evalúa controles internos y recomienda oportunidades de mejoramiento. Revisa la confiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y de los medios empleados para identificar, medir, clasificar y reportar tal información. Revisa los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones que puedan tener un impacto significativo en las operaciones y reportes y debe determinar si la organización los está cumpliendo.

Además, revisa los medios de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado, verifica la existencia de tales activos. Revisa las operaciones y programas para indagar si los resultados son consistentes con los objetivos y las metas establecidas y si las operaciones o programas se están llevando a cabo como fueron planeados.

Basados en lo comentado anteriormente, para que el Administrador este en la capacidad de enfrentar los posibles riesgos, a los cuales se puede ver enfrentado, debe conocer cual es el enfoque de auditoría y las implicaciones que el no conocerlas han llevado a algunas empresas a quebrarse.

Es importante tener en cuenta, que la formación que debe tener un auditor es tener título profesional como contador público, por tanto los Administradores de Empresas no conocen a fondo la formación que si tienen los Contadores Públicos, por ello es necesario y de vital importancia que los Administradores:

- *Conozcan la evolución de la auditoría, teniendo en cuenta el cambio de paradigma hacia la orientación estratégica en las Compañías.*

- *Identifiquen hacia donde apunta el análisis estratégico de la Auditoría, en base a información de antecedentes, objetivos de negocio, riesgos estratégicos significativos y control circundante.*
- *Identifiquen y evalúen los procesos claves de negocio, en una metodología de evaluación de riesgos.*
- *Muestren los aspectos básicos de la metodología en la evaluación de riesgos y*
- *Muestren el proceso de riesgos tanto financieros, como operativos y*
- *Muestren los resultados de la aplicación de la metodología.*

CAPITULO 2. - JUSTIFICACIÓN

Son poderosas las fuerzas que inciden en la Economía Colombiana como son el desempleo, inflación, contrabando, crisis financiera, escasez de recursos, recesión económica, etc., de tal suerte que el Administrador debe estar preparado para enfrentarlos. De otra parte, los cambios tecnológicos ocasionan rezagos e insuficiencias de producción que competitivamente van sacando a las Compañías del mercado nacional. Adicionalmente, las empresas han llegado a un grado de endeudamiento tal, que algunas han entrado en concordado y otras han llegado a la declaratoria de quiebra. Muestra de ello es el hecho de que doscientas cuatro (204) empresas han sido convocadas a la figura de concordato preventivo para evitar la quiebra.³

El éxito de toda Compañía radica en la capacidad de la misma para sobrevivir a la magnitud, complejidad y velocidad de los cambios. Estas deben desarrollar una alta flexibilidad de reacción y ajuste en su cultura interna. El recurso humano debe desarrollar el entendimiento y dimensionamiento de la dinámica del cambio en toda organización y facilitar el acompañamiento a las iniciativas del cambio definidas por la organización.

Utilizando la metodología planteada en esta investigación, el Administrador tendrá una mejor herramienta para enfrentar los riesgos de negocio y se logren reducir estos en las empresas.

En el desarrollo de esta investigación, tiempo comprendido entre septiembre de 2001 y diciembre de 2002, no se encontró desarrollos de proyectos similares en esta área,

pero se logró consultar manuales internos de firmas de auditoría, KPMG Peat Marwick y Fast & ABS Auditores, facilitados por ellos mismos y los cuales fueron manejados con absoluta reserva, como requisito para facilitar esta investigación.

El proyecto abarcará tres pasos como son: el análisis estratégico, el análisis de procesos de negocio y la evaluación de riesgos que es básicamente la herramienta para el Administrador como empresario y porque no, como asesor de negocios en la implementación de la metodología para el análisis y la detección de los riesgos, que para el trabajo de investigación se desarrollará el análisis de procesos de negocio y la evaluación de riesgo a los cuales se puede ver enfrentado en el ciclo de ingresos. Vale la pena mencionar que esta metodología es aplicable a todos los procesos contables de una Compañía, cualquiera que esta sea.

El entorno en el que se realizó el trabajo corresponde a varias compañías, las cuales se conocieron en el desarrollo del trabajo como auditor y en donde el aporte como profesional de la Contaduría Pública ha sido encaminado hacia la optimización de los recursos y sobre todo en lo relacionado al cumplimiento de los controles establecidos por las Compañías y las leyes para las diferentes áreas, dentro de las cuales sobresale el área de Ingresos, la cual a modo de ejemplo es la base de esta investigación.

Una de las variables que se tienen en cuenta para este tipo de trabajo es la fuente de financiación en los proyectos de ampliación, modernización y apertura de nuevos mercados. Es ahí donde se crea la necesidad y oportunidad de utilizar e
Implementar una Metodología en la Evaluación de Riesgos de Negocio en el Ciclo de Ingresos, como herramienta de Análisis para el Administrador, con base en el

³ Fuente: Superintendencia de Sociedades – Sistema de Información General de Sociedades a Abril 15

***enfoque de auditoria**, dado que no hay en el mercado un documento dirigido a los Administradores, en el cual tomen la conciencia de utilizarlo en las organizaciones para que su trabajo sea realizado de manera ordenada, eficaz y en la cual se prevean los posibles riesgos a los cuales se puede ver enfrentado en un momento y área determinada.*

CAPITULO 3 .- OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta para implementar una metodología en la evaluación de riesgos de negocio, como herramienta de análisis para el Administrador con base en el enfoque de auditoria y tomando como ejemplo el Ciclo de Ingresos

3.1 Objetivos Específicos

- *Conocer la evolución de la auditoria, teniendo en cuenta el cambio de paradigma hacia la orientación estratégica en las Compañías,*
- *Identificar hacia donde apunta el Análisis Estratégico de la auditoria, en base a información de antecedentes, objetivos del negocio, riesgos estratégicos significativos y control circundante,*
- *Identificar y evaluar los procesos claves de negocio en una metodología de evaluación de riesgos,*
- *Mostrar el proceso de los riesgos financieros y operativos,*
- *Mostrar los aspectos básicos de la Metodología en la Evaluación de Riesgos,*
- *Ejemplificar la aplicación de la metodología al Ciclo de Ingresos en lo relacionado a los objetivos de control, riesgos de no lograrse los objetivos, prácticas contables inadecuadas y estafas, desfalcos y fraudes.*

CAPITULO 4 . - MARCO DE REFERENCIA

4.1. Marco de Referencia

Durante los últimos años muchas organizaciones han iniciado procesos de transformación⁴ con el propósito de adaptarse y las nuevas y cada vez más exigentes condiciones del entorno. Constantemente los directivos empresariales del sector público y privado han tenido que ajustar sus estrategias respecto a los asuntos tecnológicos, fusiones, adquisiciones, nuevas regulaciones, rediseño de procesos, nuevos competidores y otra gran cantidad de variables cuya implantación ha generado incertidumbre y confusión.

Bajo esta perspectiva, se han invertido sumas importantes de dinero y tiempo, habiéndose producido múltiples resultados, que van desde los muy satisfactorios hasta altos niveles de insatisfacción y frustración.

Un método que enriquece el direccionamiento de las iniciativas de cambio, es aprender del éxito de los "ganadores" y de la experiencia de los "perdedores" de los procesos de transformación. En este sentido, y apartir del proceso de apertura económica que se inició en Colombia en 1991, son muchas las organizaciones que se vieron obligadas a iniciar ajustes y modificaciones radicales en la forma de manejar el negocio, algunas con excelentes resultados otras con resultados muy pobres.

Con el propósito de contribuir con la comunidad de negocios colombiana, en su esfuerzo por implementar exitosamente programas de mejoramiento continuo, una

⁴ Fuente: Revista Clase Empresarial "En Procesos de Transformación Organizacional en Empresas Colombianas". Julio de 1998 Pag.21 a 31.

firma de auditoría y consultoría internacional inició en el mes de febrero de 1997, un Benchmarking sobre procesos de transformación que se llevaron a cabo en el país durante los últimos cinco años.

A partir de la información obtenida en el estudio, se identificaron las características y principales tendencias de las empresas "Ganadoras y Perdedoras" en la implementación de tres tipos de transformaciones:

- Reestructuraciones organizacionales (fusiones, adquisiciones, rediseño de procesos, cambios de estructura).*
- Desarrollo Tecnológico.*
- Cambios culturales (procesos enfocados exclusivamente hacia la consolidación de la cultura organizacional).*

Los "ganadores" de los procesos de cambio fueron organizaciones que alcanzaron el objetivo de la transformación a tiempo y dentro de lo presupuestado. Los "perdedores" de los procesos de cambio o nunca llevaron a cabo lo que planearon o lo concluyeron solamente después de consumir mucho más tiempo y recursos de los que habían proyectado inicialmente.

El 73% de las 59 empresas que participaron en el estudio⁵ logró implementar el cambio obteniendo resultados satisfactorios, mientras que para el 27%, el esfuerzo no cumplió con las metas propuestas.

En cuanto a la clasificación por tipo de proceso implementado, en las implantaciones tecnológicas se obtuvo el mayor porcentaje de transformaciones con resultados pocos

⁵ Fuente: Revista Clase Empresarial "En Procesos de Transformación Organizacional en Empresas Colombianas". Julio de 1998 Pag.21 a 31.

satisfactorios (35%). Esta situación se fundamentó principalmente en el bajo impacto y efectividad de la administración de la transformación.

En cuanto a la clasificación por sectores, en los procesos de transformación realizados en instituciones financieras, se identificaron los mayores índices de procesos de cambio poco satisfactorios (42%). Esta situación coincide con la experiencia nacional e internacional, en donde los resultados confirman los niveles de fracaso al interior del sector financiero, debido a que este no se ha visto afectado por procesos continuos y complejos de cambio, ya que tradicionalmente ha estado protegido y regulado.

En las empresas del sector manufacturero se identificó una mayor cultura de apertura y flexibilidad de cambio, aspecto que no sorprende del todo, si se tiene en cuenta que es precisamente en este sector en donde se han venido generando una mayor y más agresiva competitividad entre las compañías que lo conforman.

En las empresas de servicios públicos, si bien se presentó la misma tendencia frente a los resultados que en el sector manufacturero, esta tiene una connotación particularmente distinta, debido al impacto mismo del tipo de servicio que generan (servicios básicos). Por lo tanto las exigencias de los usuarios, su función estratégica dentro de la economía del país y la exposición política del sector, les exigen a este tipo de organizaciones una alta adaptabilidad al cambio para asegurar la eficiencia y oportunidad en el servicio que ofrecen.

La poca utilización o el desconocimiento de una metodología que permitiese administrar el cambio de forma productiva y eficiente, se destaca como una de las principales debilidades encontradas en la investigación. Únicamente en el 50% de las

transformaciones⁶ realizadas en el sector manufacturero, el 29% de las del financiero y el 26% de las de servicios se adoptó una metodología estructurada de administración del cambio.

Las empresas "ganadoras" de las transformaciones fueron proactivas frente al cambio, tuvieron una estructura bien diseñada del proceso, con claridad en términos de su duración y las etapas de desarrollo del mismo. Estas compañías presentaron rasgos culturales bien definidos y evaluaron las implicaciones del proceso para el personal de la organización. Las empresas "ganadoras" en la implementación de transformaciones se caracterizaron por una alta flexibilidad al cambio y un alto nivel de concientización de que el proceso requería del esfuerzo e involucramiento integral de todos los empleados para lograr el éxito.

Por su parte, las empresas "perdedoras" de los procesos de transformación fueron reactivas frente al cambio; se centraron en el día a día del proyecto sin una clara planeación de las acciones y estrategias que se debían realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estas empresas no tuvieron una visión clara de hacia donde se quería llegar, ni cómo lo iban a realizar.

A partir de las distintas estrategias y mecanismos de intervención utilizados en los procesos de cambio, observamos que los rasgos característicos de las transformaciones con resultados satisfactorios frente a las que obtuvieron resultados poco satisfactorios fueron⁷:

⁶ Fuente: Revista Clase Empresarial "En Procesos de Transformación Organizacional en Empresas Colombianas". Julio de 1998 Pag.21 a 31.

⁷ Fuente: Revista Clase Empresarial "En Procesos de Transformación Organizacional en Empresas Colombianas". Julio de 1998 Pag.21 a 31.

<u>Situación</u>	<u>Ganadores</u>	<u>Perdedores</u>
<i>Factores de Riesgo Histórico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecieron mecanismos de intervención direccionados hacia los diferentes equipos de la transformación, para minimizar el impacto negativo de estas experiencias y/o explicar su relación con los impactos positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocaron las intervenciones iniciales hacia la inducción de los cronogramas de trabajo del proyecto, sin sensibilizar al personal sobre la relación del cambio frente a los resultados del pasado.
<i>Compromiso de la Alta Dirección</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Entendieron que el primer objetivo que debe asegurar el proceso de cambio es el compromiso inicial y de "sostenimiento" de la alta dirección. • Aseguraron el dimensionamiento de las implicaciones de liderar el proceso de cambio, de manera uniforme, en el grupo patrocinador. • Concientizaron a la alta dirección sobre la importancia de la coherencia entre el predicar y el actuar, para generar el compromiso en toda la organización. • Demostraron la capacidad de liderazgo y compromiso de la alta dirección, a través de la acción directa de este grupo, como multiplicadores del proceso de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideraron que el compromiso de la alta dirección era una condición inherente a la decisión del cambio, que debía caracterizar a todos los miembros del grupo patrocinador. • Ignoraron el rol que como patrocinadores tenía la alta dirección y los mandos medios a lo largo del proceso de transformación. • Promulgaron la urgencia del cambio pero no actuaron para lograr implementarlo. • Consideraron que no era necesario una participación activa de la alta dirección, una vez iniciado el cambio.
<i>Trabajo en Equipo Efectivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporaron a los mejores recursos para obtener los resultados esperados. • Definieron claramente el tiempo que cada equipo debía dedicarle al proyecto. • Desarrollaron las habilidades y conocimientos requeridos para el cambio por cada grupo del proyecto, con el propósito de obtener un mejor desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizaron el involucramiento de la alta dirección en la selección y asignación de recursos. • Subestimaron el impacto de no determinar el tiempo invertido en el proyecto por cada grupo involucrado en él. • Desarrollaron mecanismos de refuerzo sin tener en cuenta las características de las personas que conformaron los grupos.
<i>Resistencia en la Organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Entendieron la resistencia al cambio como una reacción humana natural, generada como consecuencia de la modificación de los marcos de referencia de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideraron que el cambio debía ser asumido como positivo por todas las personas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Administraron y minimizaron las manifestaciones de resistencia presentes en el proceso de cambio. • Diseñaron una estrategia de comunicación que acompañó al proceso de cambio desde su inicio y facilitó su incorporación dentro de la cultura organizacional. • Fomentaron la participación de las personas en las decisiones y resultados relacionados con el cambio, para lograr su involucramiento en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideraron la resistencia como un fenómeno amenazador para el proyecto y la organización. • Introdujeron actividades de comunicación de manera puntual e independientes al proceso de cambio. • Aumentaron la resistencia al interior de la organización al ser incapaces de fomentar la participación del recurso humano en las decisiones relacionadas con el proceso de cambio.
Alineación del Cambio con la Cultura Existente	<ul style="list-style-type: none"> • Entendieron que el cambio es un proceso y actuaron coherentemente con esa percepción. • Reconocieron la importancia de alinear los nuevos esquemas producto del cambio, con la cultura existente. • Establecieron mecanismos motivadores que estimularon a los equipos en el logro de la visión, misión y valores definidos por la organización. • Establecieron actividades de seguimiento que les permitió evaluar la interiorización del proceso de cambio. • Adoptaron una metodología estructurada para acompañar y monitorear el proceso de aceptación, adopción e interiorización del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio como un evento, ignorando el proceso inherente a la aceptación del mismo por parte del recurso humano. • No asumieron la cultura organizacional como un aspecto clave y por lo tanto la desconocieron como variable esencial en la implementación e interiorización del cambio. • Adoptaron mecanismos motivadores puntuales, sin un direccionamiento estratégico y sólo en algunas personas del proyecto. • Desconocieron la información generada por estos espacios y no realizaron esfuerzos para determinar la evolución del aprendizaje en las personas. • Incorporaron actividades puntuales de evaluación y seguimiento, con un enfoque de "prueba" y "error" para acompañar el proceso.

Investigación realizada por firma multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick

Es importante que la armonía del cambio está en el éxito de todo tipo de transformación⁸, ya que radica en la capacidad de las organizaciones para "armonizar" los diferentes roles de los actores del cambio, durante todo el proyecto.

⁸ Fuente: Revista Clase Empresarial "En Procesos de Transformación Organizacional en Empresas Colombianas". Julio de 1998 Pag.21 a 31.

En las empresas que obtuvieron los resultados esperados, se realizaron todos los esfuerzos e intervenciones, asegurando la consistencia entre las estrategias y mecanismos utilizados para cada grupo y la cultura de la organización.

Esta sincronización, se soportó en una administración estructurada e integral de la transición, la cual facilitó el control y minimización de los factores de riesgo que se presentaron desde el inicio del cambio.

En el estudio comparativo realizado entre las empresas “ganadoras” y “perdedoras” de los procesos de transformación, así como en todos los indicadores descritos por el estudio, se podrá afirmar que la gestión del cambio de las Compañías “ganadoras” fundamentada en la fusión del Enfoque de Negocio con el Desarrollo Humano, fue precisamente lo que se constituyó en el aspecto diferenciador frente a las organizaciones que obtuvieron resultados menos satisfactorios.

El anterior aspecto evidencia la importancia de considerar los factores de riesgo técnicos y sociales del cambio, en cualquier esquema de acompañamiento que se adopte y, a su vez, direccionarlos hacia el logro de una visión común: transformar el negocio hacia el estado deseado, a través de la acción directa de los únicos que pueden hacerlo. LAS PERSONAS.

El acompañamiento realizado en múltiples procesos de transformación en el mundo, ha comprobado el alto nivel de compromiso del grupo de patrocinadores frente al logro de los objetivos del cambio, se convierte en un aspecto crítico para asegurar que los facilitadores y protagonistas del cambio entiendan, adopten e internalicen los nuevos esquemas de trabajo. El nivel de compromiso que la organización perciba desde la alta

dirección, es un reflejo del impacto y la importancia que tiene el proyecto para la organización.

Resulta evidente de las conclusiones del estudio y es totalmente consistente que con la metodología sobre el cambio organizacional, que el papel de la alta dirección no es solamente importante, sino que su involucramiento desde la concepción de la necesidad y la forma del cambio, pasando por la comunicación y validación de la visión, el liderazgo en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción, la evaluación y ajuste, hacia el apoyo y reconocimiento de los protagonistas, es la condición más importante para el éxito de los procesos de transformación de gran escala.

El nivel de resistencia que se genera ante los cambios y la diversidad de reacciones defensivas que se producen frente a estos, así como la disciplina, persistencia y el nivel de los recursos requeridos para llevar a término los procesos de transformación, hacen que su direccionamiento y control sean funciones indelegables de la alta dirección.

Una administración eficaz del cambio por parte de la alta dirección incluye la percepción sistemática de los eventos y tendencias del entorno, su interpretación y contextualización, la construcción de una comprensión colectiva de la insostenibilidad de la situación actual, el desarrollo de una visión compartida del futuro, el involucramiento en la planeación e implementación del cambio, el apoyo permanente a sus actores, la ejemplificación constante y el reconocimiento de los logros del proceso. Estas responsabilidades deben ser ejercidas en forma continua, disciplinada e integral para asegurar el éxito de los esfuerzos de transformación.

4.2. Antecedentes

La comunidad financiera, profesional y de negocios del orbe fue ampliamente informada en Washington D.C., con ocasión de la celebración en octubre de 1992 del XIV Congreso Mundial de Contadores, sobre la terminación del estudio integral de control interno. El estudio duró tres años para definir en concepto de control interno y proveer una guía práctica que las empresas puedan usar para evaluar y mejorar su sistema de control; el estudio fue patrocinado por la "National Comisión on Fraudulent Financial Reporting", llamada "Treadway Comisión" y el título del mismo es "Control Interno Un Marco de Trabajo Integrado" (Internal Control Integred Framework).

El estudio fue realizado por un comité de las organizaciones patrocinadoras conformado por cinco organismos de gran prestigio profesional y empresarial en el ámbito mundial, que integraron la llamada Comisión Treadway, también identificada como Comité de las Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations), y por sus iniciales en Inglés COSO⁹.

Los organismos que integran COSO son: El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), La Asociación Americana de Contabilidad (AAA), El Instituto de Auditores Internos (IIA), El Instituto de Ejecutivos de Finanzas (FEI) y el Instituto de Contadores Gerenciales (IMA). La firma Coopers & Lybrand dirigió el estudio y preparó el informe.

La dedicación, el rigor metodológico y el tiempo invertido por COSO en el estudio, tuvo como propósito fundamental conseguir un entendimiento más generalizado de parte de

⁹ Fuente: Emitido en 1992 por el Comité Of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión. Publicado en español por ECOE Ediciones en Colombia en 1997.

todos los interesados en la administración de las empresas acerca de lo que significa el control interno.

El Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una Entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la Compañía, las categorías de objetivos, como son: la efectividad y eficiencia en las operaciones, la suficiencia y confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Control Interno es un proceso, esto es, un medio no un fin en sí mismo, lo efectúan personas no lo constituyen los manuales de políticas o los formatos, sino las personas en cualquier estrato de la organización. Ofrece una seguridad razonable y va dirigido al logro de objetivos de operaciones, información financiera y al cumplimiento de normas.

El Control Interno¹⁰ consta de cinco componentes, los cuales están interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente e integrados a los procesos administrativos. Los componentes son: (1) Ambiente de Control, (2) Evaluación de Riesgos, (3) Actividades de Control, (4) Información y Comunicación, y (5) Supervisión y Seguimiento. El Control Interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde uno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional, repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. De esta manera, el control interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las

entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control de sus actividades, el sistema de control interno de una Entidad generalmente se percibirá muy diferente al de otra.

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con distintos niveles de "efectividad". En forma similar, un sistema en particular puede operar en diversa forma en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser considerado "efectivo". El control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración o junta directiva y la gerencia tiene una razonable seguridad de que:

- Entienden el grado en que se alcancen los objetivos de las operaciones de las entidades.*
- Los informes financieros sean preparados en forma confiable.*
- Se observen las leyes y los reglamentos aplicables.*

Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo.

Determinar si un sistema de control interno en particular es "efectivo", es un juicio subjetivo resultante de una evaluación de si los cinco componentes mencionados están presentes y funcionando con efectividad. Su funcionamiento efectivo de la seguridad razonable, en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los grupos citados. De esta manera, estos componentes constituyen también criterios para un control interno efectivo.

¹⁰ Fuente: Emitido en 1992 por el Comité Of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión. Publicado en español por ECOE Ediciones en Colombia en 1997.

A pesar de los cinco criterios se deben satisfacer, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel, en entidades diferentes. Pueden haber algunos ajustes entre ellos. Dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente pueden cumplir el propósito de controles que normalmente podrían estar presentes en otro componente. Adicionalmente, los controles pueden diferir en el grado en que previenen un riesgo en particular, de manera que mediante controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, conjuntamente pueden ser satisfactorios.

El Ambiente de Control¹¹, consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es en especial el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control. Los elementos asociados con el ambiente de control son, entre otros:

- Integridad y Valores Éticos – Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento. Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su ejemplo. La gente imita a sus líderes.*
- Competencia – Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.*

¹¹ Fuente: Emitido en 1992 por el Comité Of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión. Publicado en español por ECOE Ediciones en Colombia en 1997.

- *Junta Directiva, Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría – Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos.*
- *Filosofía Administrativa y Estilo de Operación – Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios, y criterios contables, entre otros.*

Otros elementos que influyen en el ambiente de control son: estructura organizativa, delegación de autoridad y de responsabilidad y políticas y prácticas del recurso humano. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se manejan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

La Evaluación de Riesgos¹², es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento. La

evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance, y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo. Los aspectos sobresalientes de este componente, son entre otros:

- *Objetivos – La importancia que tiene este aspecto en cualquier organización es evidente, ya que represente la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, con el fin de enfocar permanentemente tales factores críticos de éxito. Las categorías de los objetivos son: (1) Objetivos de Operación – Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización. (2) de Cumplimiento – Están dirigidos a la adherencia de leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la Administración. (3) Objetivos de Información Financiera – Se refiere a la obtención de información financiera confiable. En ocasiones la distinción entre estos tres tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se traslapan o apoyan a otros. El logro de los objetivos mencionados están sujetos a los siguientes eventos: (1) En relación con los objetivos de operación, la situación difiere de la anterior debido a que existen eventos fuera de control del ente. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría esta dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los*

¹² Fuente: Emitido en 1992 por el Comité Of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión.

resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir las desviaciones. (2) Los controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la administración. Se debe tener en cuenta que todas las entidades enfrentan riesgos y éstos deben ser evaluados.

- *Riesgos – El proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan los riesgos forman parte importante de un sistema de control efectivo. Para ello, la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior. Desde luego los riesgos incluyen no sólo factores externos sino también internos; por ejemplo la interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad del personal; la capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la gerencia. Los riesgos de actividades también deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Desde luego, las causas de riesgo en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.*
- *El Análisis de Riesgos y su Proceso – Sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes: (1) La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos. (2) La evaluación de la probabilidad de ocurrencia. (3) El establecimiento de acciones y controles necesarios y, (4) La evaluación periódica del proceso anterior.*
- *Manejo del Cambio – Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de*

los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias. De lo anterior, se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que puedan tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados. El manejo del cambio debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes. Por lo tanto, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es de la gerencia. Existen factores que requieren atenderse con oportunidad ya que presentan sistemas relacionados con el manejo del cambio como son: nuevo personal; sistemas de información nuevos o modificados; crecimiento rápido; nueva tecnología; reorganizaciones corporativas y otros aspectos de igual trascendencia. Los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias que respondan al criterio de costo-beneficio.

Las Actividades de Control¹³, son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados. Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas,

¹³ Fuente: Emitido en 1992 por el Comité Of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión. Publicado en español por ECOE Ediciones en Colombia en 1997.

administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder. Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma "correcta" de hacer las cosas sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

El Control en los Sistemas de Información¹⁴ (Automáticos). – Los sistemas están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen dos tipos de controles sobre los sistemas de información y estos son: (1) Controles Generales– Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También lo relacionado con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencias y otros. (2) Controles de Aplicación- Están dirigidos hacia el "interior" de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento integral y confiabilidad mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfases con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de la

información es un concepto clave para lo que queda de este siglo y el inicio del próximo. Es conveniente considerar en esa parte las tecnologías que evolucionan en los sistemas de información y que también, en su momento, será necesario diseñar controles a través de ellas. Tal es el caso de CASE, el procesamiento de imágenes, el intercambio electrónico de datos y hasta asuntos relacionados con los sistemas expertos. Conviene aclarar, al igual que en los demás componentes, que las actividades de control, sus objetivos y su estructura deben responder a las necesidades específicas de cada organización.

*Información y Comunicación*¹⁵- *Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable. Sin embargo, la información contable no tiene fronteras. Ni se puede usar para todo, no se puede esperar todo de ella. Esto puede parecer evidente, pero hay quienes piensan que la información de los estados financieros pudiera ser suficiente para tomar decisiones acerca de una entidad. Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base en la información contable. Este enfoque simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a juicios equivocados. Para todos los efectos, es preciso estar conscientes que la contabilidad dice, en parte, lo que ocurrió pero no lo que va a suceder. Por otro lado, en ocasiones la información no financiera constituye la base para la toma de decisiones, pero, igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una entidad. La información pertinente debe ser*

¹⁴ Fuente: Emitido en 1992 por el Comité Of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión. Publicado en español por ECOE Ediciones en Colombia en 1997.

¹⁵ Fuente: Emitido en 1992 por el Comité Of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión. Publicado en español por ECOE Ediciones en Colombia en 1997.

identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia sobre sus responsabilidades del control. También debe atender su propia participación en el sistema de control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Así mismo, debe contarse con los medios para comunicar información relevante hacia mandos superiores, así como entidades externas. Los elementos que integran este componente, son entre otros: (1) Los Sistemas Integrados a la Estructura.- Los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones. Sin embargo, se observa una tendencia a que éstos se deben apoyar de manera contundente en la implantación de estrategias. Los sistemas de información como elemento de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica son un factor clave de éxito en muchas organizaciones. (2) Los Sistemas Integrados a las Operaciones.- Son medios efectivos para la realización de las actividades de la entidad. Desde luego, el grado de complejidad varía según el caso, y se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de la organización. (3) La Calidad de la Información.- Constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las entidades.

La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: oportunidad, pertenencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad. En lo anterior, se invierte una cantidad importante de recursos. En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, se convierten en un mecanismo de control útil.

La Comunicación¹⁶.- A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema del control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

Supervisión y Seguimiento¹⁷.- En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficacia. Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos componentes y elementos de control. La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación.

¹⁶ Fuente: Emitido en 1992 por el Comité Of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión. Publicado en español por ECOE Ediciones en Colombia en 1997.

¹⁷ Fuente: Emitido en 1992 por el Comité Of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión. Publicado en español por ECOE Ediciones en Colombia en 1997.

Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por el personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

Supervisión y Evaluación Sistemática de los Componentes.- La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

Por los estudios realizados por los organismos mencionados, el análisis de los riesgos del negocio "enfoque de la auditoría" constituye una herramienta para el Administrador, ya que le proporciona la base para determinar la forma en que los riesgos deben ser manejados. Su conocimiento es de vital importancia puesto que en toda Compañía el establecimiento de objetivos tanto generales, como específicos dan la base sobre la cual serán identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

Es importante tener en cuenta que una acción determinada tiene riesgo, o es arriesgada, cuando no se conoce con certeza el resultado de la misma. Cómo este último tiene lugar en un momento futuro del tiempo prácticamente todas las acciones que se realicen tienden a conseguir un objetivo determinado, más o menos, arriesgado. Sólo el pasado carece de riesgo. Por tanto, las decisiones empresariales en

cuanto que pretenden conseguir unos objetivos (resultados) determinados en el futuro, están sometidos al riesgo. Por cierto, el riesgo no es más que la posibilidad de que se obtenga un resultado distinto al que se pretende conseguir con cualquier acción. Pero aún cuando esta palabra parece indicar algo malo, no hay que perder de vista que sólo significa que el resultado obtenido puede ser distinto (mayor o menor) del previsto. Teniendo como referencia su significado, se pueden distinguir algunas clases de riesgos¹⁸, tales como:

- *Inflación-* hace referencia a la incertidumbre que la existencia de la inflación provoca sobre la tasa de rendimiento real de una inversión. Es decir, un inversor en obligaciones del Estado verá cómo el poder adquisitivo de los cupones recibidos y el precio de venta de bonos se verán erosionados cuando la tasa de inflación sea mayor que la prevista en el instante de adquirir dicho activo financiero. Como afecta a todos los activos de un mercado concreto, se observa que un riesgo de inflación es un riesgo sistemático, sin embargo, se consideraría un riesgo específico si se moviera en un mercado de ámbito mundial (la tasa de inflación no es la misma en Mercosur, en la Unión Europea, o en Japón, por ejemplo).
- *Interés-* hace referencia a cómo las variaciones en los tipos de interés de mercado afectan al rendimiento de las inversiones. Es decir, si se compra una obligación del Estado a diez años y se pretende mantener durante un año, la preocupación sería por la subida de los tipos de interés, pues si ocurriera, el valor de la obligación descendería al igual que el rendimiento de la inversión y por otro lado si el interés descendiera el rendimiento anula ascendería.

¹⁸ MASCAREÑAS Pérez Iñigo, Juan. *Innovación Financiera. Aplicaciones para la Gestión Empresarial.*

- *Cambio- hace referencia a cómo las variaciones en los tipos de cambio de las divisas afectan al rendimiento de las inversiones. Es un riesgo sistemático. Lo sufren las compañías que adquieren materias primas en empresas que residen en Estados que tiene una moneda distinta.*
- *Económico- hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debido a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera la empresa. Este riesgo puede provenir de la política de gestión de la empresa, la política de distribución de productos o servicios, la aparición de nuevos competidores, la alteración en los gustos de los consumidores, etc.*
- *Financiero o de Crédito- conocido como riesgo de crédito o de insolvencia. Hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras (principalmente, al pago de los intereses y la amortización de las deudas). Es decir, el riesgo financiero es debido a un único factor: las obligaciones financieras fijas en las que se incurre.*
- *Liquidez- Hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la dificultad potencial en hacer líquido el activo poseído. Cuanto mayor dificultad se encuentre en vender el activo, sin tener que ofrecer una rebaja sustancial en su precio, mayor será el grado de riesgo de liquidez que conlleve.*

- *Reinversión- forma parte del riesgo de interés. Hace referencia a la incertidumbre asociada a la rentabilidad de la inversión debida al rendimiento obtenido al reinvertir los fondos generados por ella.*
- *País- Hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión que surge al negociar con las empresas o instituciones de un Estado determinado. Es decir, trata de las posibles consecuencias negativas referentes al valor de los activos situados en dicho Estado o a los derechos de los residentes en el mismo, como consecuencia de alteraciones en las estructuras políticas, económicas y sociales del país en cuestión.*

Otros Tipos de Riesgo- Se enumeran otros tipos de riesgo que están presentes en la gestión empresarial o financiera. (1) Legal- proviene de la legislación que afecta a los contratos mercantiles o financieros realizados. Es decir, que el ordenamiento jurídico nacional e internacional, en su caso, ofrezca la seguridad necesaria de que los contratos se ajustan a derecho, son válidos y que se puedan hacer cumplir. (2) Desacuerdo- derivado del riesgo legal que surge cuando las partes no se ponen de acuerdo en la interpretación de los términos de un contrato previamente firmado por ambas. (3) Ambiental- es aquel que afecta a los resultados de una empresa debido a los cambios imprevistos en el ambiente económico en el que se desenvuelve la misma y que escapa totalmente a su control. (4) De Modelo- afecta a aquellas empresas (entidades financieras, por lo general) que ofrecen productos financieros cuya valoración depende de sofisticados modelos matemáticos, que también se utilizan para establecer su cobertura. Si el modelo no se especifica correctamente, o no está basado en supuestos válidos, o no se ajusta al verdadero comportamiento del mercado, puede dar lugar a pérdidas cuantiosas para la empresa que lo ofrece. (5)

Mercancías- Surge debido a cualquier variación en el precio de las mercancías básicas. Estas pueden ser perecederas (alimentos) o no (metales). (6) Inventario- Tiene que ver con las pérdidas asociadas debido a las alteraciones en los precios, obsolescencia, u otros factores que puedan perjudicar el valor del inventario. (7) Tecnológico- Cuando se analiza un proyecto de inversión hay que tener en cuenta la posibilidad de que la tecnología actual evolucione, cambie radicalmente o, incluso, pueda ser sustituida por otra totalmente distinta. Pues bien, este tipo de riesgo refleja el efecto sobre el proyecto de un cambio tecnológico distinto al previsto.

4.3. La Evolución de la Auditoría.¹⁹

Los métodos de auditoría usados en la actualidad son muy similares a los vigentes a principios de siglo XX, cuando los bancos comenzaban a exigir balances firmados a quienes solicitaban créditos comerciales. Estas auditorías se concentraban en proporcionar certeza sobre la existencia de los activos para garantizar el préstamo y en el cambio del valor de dichos activos con el tiempo.

Los procedimientos utilizados entonces era el de la verificación física de la existencia de los bienes del cliente, la propiedad de los mismos, la evaluación de la exactitud y la razonabilidad de los métodos de costos y la valoración de los bienes utilizados y la realización de otras pruebas con el fin de obtener certeza de que los pasivos se habían registrado exacta e íntegramente.

Con el incremento en la complejidad de las organizaciones, de sus entornos de negocios y de los métodos generalmente aceptados de contabilidad, disminuyó el valor de las pruebas de detalles. En el mundo actual, los inversores y acreedores exigen

garantías de que la organización genera valor y transforma el mismo en flujos de efectivo.

4.4 Implicaciones para la Auditoría.²⁰

La creciente complejidad del mundo económico presenta retos nuevos y significativos al auditor externo actual. A medida que el entorno económico se vuelve más dinámico y complejo comprenderlo es más difícil.

Para llevar a cabo con éxito una auditoría basada en el riesgo, hoy se requiere un marco amplio de conocimientos del negocio, con atención especial en el importante papel de la estrategia del cliente y sus riesgos significativos de negocio.

Es muy difícil basar un juicio sobre el registro correcto de las transacciones y eventos en un buen conocimiento del contexto ambiental y estratégico de la organización. El contexto operativo de las habilidades y conocimientos necesarios para obtener un entendimiento amplio del ambiente global de la organización es diferente del necesario para probar la existencia, propiedad, costeo y presentación de activos, pasivos y transacciones de flujo individuales.

Los cambios en la solidez de las relaciones entre el cliente y agentes económicos externos pueden tener un impacto significativo sobre el valor de la Compañía, motivo por el cual la responsabilidad del auditor es el obtener un buen conocimiento de las mismas, dado que el enfoque de auditoría basado en el riesgo dirige la atención hacia éstas.

¹⁹ Fuente: Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría – KPMG Peat Marwick

²⁰ Fuente: Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría – KPMG Peat Marwick

El enfoque de auditoría basado en el riesgo se define como “Un enfoque sistemático (sistema o proceso) en el cual la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas se determinan estimando y evaluando el riesgo de que las aseveraciones de los estados financieros incluyan errores e irregularidades materiales” . El producto de este sistema son evaluaciones de la exactitud de las aseveraciones incorporadas en los estados financieros y revelaciones relacionadas, acerca del rendimiento del negocio y de la situación financiera.

4.5 Relación entre el Riesgo de Auditoría y el Riesgo del Negocio del Cliente²¹.

Se requiere un modelo orientado hacia los negocios para evaluar si las aseveraciones de los estados financieros contienen errores e irregularidades materiales. Este modelo deberá reflejar un entendimiento de los riesgos clave de negocios que impiden o podrían impedir que la entidad alcance sus objetivos estratégicos.

Un error o irregularidad en los estados financieros y revelaciones da a entender un nivel de rendimiento o situación financiera que difiere de la realidad de los negocios de la entidad. Razón por la cual el auditor debe desarrollar un modelo de negocio del cliente, contra el cual se puedan comparar las aseveraciones de la gerencia a fin de juzgar el riesgo.

4.6 Cambio de Paradigma Hacia la Orientación Estratégica.

Toda organización tiene una visión que es la base de sus objetivos de negocios. Para alcanzar estos objetivos la organización establece estrategias, diseña e implementa

procesos, y adquiere y usa recursos. Cuando las estrategias actuales pierden su valor, se requiere una rápida reorientación, de otra manera se pondría en peligro la supervivencia de la organización. Para concluir juicios sólidos y profesionales con respecto a las aseveraciones incorporadas en los estados financieros, el auditor necesita comprender la estrategia actual del cliente y su proceso para adaptarla a las condiciones ambientales cambiantes y nuevos riesgos de negocio.

En el mundo económico actual, la distancia ya no es una barrera para ingresar a los mercados. Muchas tecnologías usadas por industrias con elevadas necesidades de capital ya han sido duplicadas por competidores extranjeros y las tecnologías de información y telecomunicaciones están conformando un nuevo orden económico. El campo de acción que deben visualizar las organizaciones, para sus riesgos de negocio es nada menos que la economía global total.

Las alianzas estratégicas de los competidores y cambios en regulaciones pueden afectar la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos de negocio y conservar su ventaja competitiva.

4.7 El Nuevo Paradigma de Control de los Riesgos de Negocio.²²

Mercados en rápido movimiento, jerarquías corporativas cada vez más horizontales y la necesidad de ampliar los límites de autoridad a nivel local, están cambiando la manera en que operan los negocios y, en consecuencia, hacen obsoleto el viejo modelo de control. En esencia, los administradores están reevaluando sus organizaciones, los

²¹ Fuente: Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.

²² Fuente: Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.

controles, y las definiciones fundamentales de la forma en que se deben identificar y controlar los riesgos de negocio.

Es obvio que el riesgo del auditor se reduce si comprende las implicaciones de los riesgos de negocio sobre los estados financieros y las revelaciones relacionadas. Como la profesión de la auditoría está reconocida por su conocimiento de los controles de negocios, se encuentra en una posición exclusiva para aprovechar este cambio de paradigma, y proporcionar valor y discernimiento significativos a los clientes. Las diferencias claves entre el paradigma antiguo y el nuevo son las siguientes:

Tabla 1 – Diferencias entre paradigma antiguo y el nuevo en la auditoría.

Paradigma Antiguo	Paradigma Nuevo
La evaluación de riesgos es según el caso.	Evaluación de riesgos es un proceso continuo que realiza la Gerencia.
Identificar riesgos y administrar controles involucra a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad, ▪ Tesorería, y ▪ Auditoría Interna. 	Identificar riesgos y administrar controles involucra a todos.
La evaluación y control de los riesgos del negocio es fragmentada. Cada función se comporta en forma independiente.	La evaluación y control de los riesgos de negocio está concentrada y coordinada, con supervisión por la alta gerencia.
El control se concentra en evitar riesgos financieros.	El control se concentra en: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar riesgos inaceptables del negocio y ▪ Administrar los riesgos inevitables para reducirlos a un nivel aceptable.
No existe una política de control de los riesgos del negocio.	Existe una política formal de control de los riesgos del negocio, <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobada por la Gerencia y la Junta Directiva, y Comunicada a través de toda la Compañía.
Actitud reactiva: examinar y detectar el riesgo del negocio, luego reaccionar en el origen.	Actitud preventiva: la Gerencia prevé y previene los riesgos de negocio, luego vigila continuamente los controles.
Procesos ineficaces.	El origen principal de los riesgos del negocio son procesos ineficaces.

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría – KPMG Peat Marwick.

4.8 Una Estructura de Conocimientos del Negocio Propuesta para la Auditoría Basada en los Riesgos.

A fin de evaluar la capacidad del cliente para crear valor y generar flujos positivos de efectivo, el auditor debe desarrollar un conocimiento amplio de la posición del cliente en su cadena de valores, así como de su capacidad para crear y mantener una ventaja competitiva en su entorno.

Una estructura eficaz para obtener dicho conocimiento podría incluir:

- *Comprender la ventaja estratégica del cliente.*
 - *Cuál es su plan para crear valor.*
 - *Cuál su nicho y cuales son las ventajas comparativas que lo preparan mejor que la competencia para ocupar dicho nicho.*
- *Comprender los riesgos de negocios que amenazan el alcance de los objetivos definidos por la estrategia del cliente.*
 - *Qué cosas podría prevenir que el cliente cree el valor previsto.*
 - *Qué fuerzas están amenazando sus competencias y que ventajas debe tener el cliente en sus procesos para crear dicho valor.*
- *Medir los rendimientos de los procesos y someterlos a pruebas comparativas, Recopilar evidencia que demuestre que los valores esperados realmente se están generando.*
 - *Con qué grado de rendimiento se están realizando los procesos, en términos de metas estratégicas en comparación con la competencia.*
 - *Qué porción de las utilidades llega al margen neto como resultado de las ventajas estratégicas realizadas y de las eficiencias relacionadas de los procesos.*
- *Documentar el entendimiento de la capacidad del cliente para crear valor y generar flujos de efectivo futuros, mediante un modelo de negocios del cliente, análisis de*

los procesos y un perfil de los riesgos de negocio. Crear una estructura amplia de conocimientos del negocio, que sirva de fundamento para la formación de juicios profesionales sobre las aseveraciones de la gerencia.

- *Usar el modelo de negocios de la firma y la estructura de conocimientos del negocio para conformar expectativas independientes acerca de aseveraciones clave incorporadas en los estados financieros generales y revelaciones relacionadas.*
- *Comparar los resultados financieros publicados con dichas expectativas y considerar el diseño de pruebas adicionales de auditoría para resolver cualquier diferencia entre las expectativas y los resultados informados.*

*Un juicio profesional sólido sobre el registro apropiado de las transacciones, la corrección de las presunciones en que se basa la contabilidad de las transacciones no rutinarias, la valuación de los activos contabilizados y la evaluación de la capacidad del cliente para continuar como negocio en marcha, debe fundamentarse en un conocimiento amplio del negocio: **“la forma en que éste crea valor y si es sostenible su ventaja competitiva”**.*

En muchos de los casos de aparentes deficiencias de auditoría que se divulgan en la prensa popular y en las publicaciones profesionales, los hechos y circunstancias que se han dado a conocer indican que el auditor no entendía totalmente el negocio del cliente, la capacidad productiva de la industria o algún otro elemento clave del entorno de negocios que abarcaba la cadena de valores.

CAPITULO 5 . - METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACION - PASO 1: ANALISIS ESTRATÉGICO

5.1 Análisis Estratégico.²³

En esta primera parte de la metodología se debe llevar a cabo una auditoria efectiva con el fin de comprender como responden las Empresas-Clientes a fuerzas externas, tales como los mercados, el entorno económico, los factores específicos de la industria y las regulaciones. Así como también, la forma en que éstas formalizan su proceso de administración estratégica a fin de reaccionar ante las fuerzas externas, las cuales variarán dependiendo del volumen, complejidad del negocio y de las preferencias de su Gerente General. Para que la gerencia pueda identificar y controlar sus riesgos, la necesidad de tener objetivos y estrategias claras es critica para cualquier negocio o institución.

5.1.1. Por que necesitamos el Análisis Estratégico.

Una consecuencia potencial del riesgo de negocios es que la gerencia del cliente prepare y distribuya estados financieros y otro tipo de información para inversionistas, acreedores y empleados, que contengan errores. El análisis estratégico provee un marco para:

- *Comprender los objetivos y estrategias del cliente, y luego*
- *Considerar los riesgos fundamentales de negocios asociados con la estrategia del cliente y su capacidad para ejecutar esa estrategia.*

El propósito de hacer un análisis estratégico es la inclusión de consideración para los riesgos significativos de negocios. Se requiere un enfoque “desde arriba hacia abajo”, del riesgo de negocios al riesgo de auditoria, para poder considerar factores

pertinentes en el negocio del cliente, inclusive el ambiente de negocios y los factores estratégicos.

5.1.2. Que se debe considerar en el Análisis Estratégico.

Una orientación hacia riesgos de negocios requiere una buena capacidad de criterio con respecto a las industrias y negocios de los clientes. Este análisis ayuda a comprender la dirección que establece un cliente cuando responde al entorno económico, al considerar:

- la relación entre el ambiente económico de negocios en general y los segmentos de la industria donde el cliente compite,*
- la posición y el papel del cliente en su segmento de la industria,*
- las amenazas que existen en la posición actual del cliente en su industria,*
- las necesidades y deseos de los clientes que actúan en el segmento del mercado elegido por el cliente,*
- la visión del cliente con respecto a satisfacer sus necesidades de mercado mejor que sus rivales,*
- estrategias y planes específicos para lograr su visión, y*
- los procesos claves de negocios que son esenciales para que un cliente administre sus riesgos estratégicos.*

Además, se debe tener presente la forma en que el cliente "conduce" su negocio en la dirección apropiada, mirando áreas como:

- el proceso de administración estratégica,*
- el plan estratégico formalizado,*
- el enfoque del cliente con respecto a "observar el ambiente", a fin de vigilar presiones externas, emergentes o cambiantes, y*

²³ Fuente: *Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

- la claridad de comunicación de estrategias y planes a través de la organización del cliente.

El propósito del análisis estratégico es ayudar al auditor, a juzgar eficazmente las implicaciones de la estrategia y de los procesos de administración estratégica del cliente, con respecto a la auditoría. Esto incluye considerar:

- si son apropiadas las presunciones relacionadas con las opciones contables básicas y con las revelaciones,
- hasta que punto los riesgos de negocios quedan reflejados en las estimaciones y valuaciones contables, y
- como los riesgos estratégicos del cliente pueden afectar la necesidad de trabajos adicionales de auditoría, a nivel de proceso o transacción.

5.1.3. Producto del Trabajo.

Los productos que se generan durante el trabajo del análisis estratégico son los siguientes:

Tabla 2 – Producto del análisis estratégico.

Actividad	Productos de Trabajo
Analizar información sobre antecedentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resumen de resultados históricos ▪ Revisión analítica preliminar
Comprender los objetivos de negocios del cliente y de su estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo del negocio del cliente a nivel de entidad.
Identificar riesgos estratégicos significativos y evaluar el control circundante.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil de riesgos del cliente, a nivel de entidad ▪ Identificación de procesos clave ▪ Documentación.
Revisar los hallazgos y conclusiones con la gerencia del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El memorándum de Análisis Estratégico, que incluirá: <ul style="list-style-type: none"> - Implicaciones de la auditoría sobre áreas estratégicas y prácticas del riesgo de negocios. - Oportunidades de mejora. ▪ Memorándum de Planeación ▪ Documento de Estrategia ▪ Estrategia de servicio al cliente

Trabajo desarrollado por los auditores en visita -. Investigación realizada por firma multinacional de consultoría – KPMG Peat Marwick.

5.2 Información Sobre Antecedentes.²⁴

En las etapas iniciales del Análisis Estratégico se recopila y examina información pertinente sobre antecedentes con el fin de comprender la estructura y rentabilidad de la industria del cliente, así como el impacto que esta información tiene sobre el negocio del cliente.

5.2.1. Modelo de Negocios del Segmento.

Proporciona un resumen de la industria del cliente, incluyendo información sobre la estructura y segmentación de la industria, la dinámica de la industria, los asuntos críticos de negocios que confronta la industria y los riesgos significativos del negocio.

Los componentes del modelo de negocios sirven de guía para desarrollar y documentar el conocimiento del negocio del cliente y su industria.

Tabla 3 - Modelo de negocios del segmento.

Componente	Descripción
Fuerzas Externas	Factores, presiones e influencias actuales, que podrían prevenir que el cliente alcance sus objetivos estratégicos.
Proceso de Administración Estratégica.	Comprender los elementos clave del proceso de administración estratégica.
Mercados	Principales segmentos y mercados de la industria.
Clientes	Necesidades y requisitos del cliente en los principales mercados de la industria.
Alianzas y relaciones	Papel que en la industria juegan las alianzas estratégicas.
Productos y servicios básicos.	Características de las principales líneas de productos de la industria.
Procesos básicos del negocio.	Requisitos del cliente con respecto a la cadena básica de valores, según representada por los cinco o siete procesos básicos de negocios a nivel de industria y de compañía.
Procesos de administración de recursos.	Proceso de administración de recursos específico de la industria.

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría – KPMG Peat Marwick.

²⁴ Fuente: Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.

5.2.2. *Información sobre la Industria.*

Para comprender la estructura y rentabilidad de la industria del cliente, se pueden ubicar documentos tales como:

- *encuestas y clasificaciones en la industria,*
- *índices relativos de la industria,*
- *pronósticos industriales,*
- *estadísticas nacionales y de la industria,*
- *publicaciones comerciales de la industria,*
- *revistas y diarios,*
- *bases de datos, e*
- *información sobre compañías que se cotizan públicamente.*

Además, las fuentes de información sobre la industria se encuentran en servicios en línea, publicaciones periódicas, asociaciones comerciales y analistas de la industria.

5.2.3. *Información Específica del Cliente.*

Este tipo de información ayuda a comprender la filosofía del cliente y su enfoque estratégico, la forma en que el cliente organiza su negocio y los procesos que el cliente ve como esenciales para alcanzar sus objetivos de negocios. Las fuentes más valiosas de información son las preparadas por el mismo cliente, entre estas se incluyen:

- *las actas de reuniones de junta directiva,*
- *organigramas que identifican los niveles de gerencia y sus respectivas áreas de responsabilidad,*
- *indicadores clave de rendimiento que vigila la gerencia,*
- *planes estratégicos, inclusive la misión, las metas y los objetivos,*
- *planes operativos y presupuestos,*
- *información impresa sobre productos, procesos y tecnología,*

- *información clave sobre clientes y proveedores, e*
- *iniciativas estratégicas, planeadas o en progreso, para mejorar el negocio.*

5.2.4. *Resultados Históricos del Cliente – Balanced Scorecard.*

El examen de antecedentes del cliente concluye con la comprensión de los resultados históricos de los últimos tres a cinco años, esto con el objetivo de identificar la posición actual del cliente en la industria y cómo el cliente mide y vigila sus resultados. Además de los resultados financieros, es importante comprender los resultados no financieros como son:

- *rendimientos recientes, como indicadores de la capacidad del cliente de alcanzar sus objetivos,*
- *inversiones anteriores en iniciativas estratégicas, como indicación de lo que la gerencia ve como sus prioridades, y*
- *rendimientos históricos, que den indicaciones acerca de la filosofía de la gerencia sobre el sacrificio de objetivos a corto plazo a favor de objetivos a largo plazo o viceversa.*

Uso de “Balanced Scorecard”.²⁵

Una de las escuelas del pensamiento sobre administración dice que para obtener buenos resultados se debe tener una visión “equilibrada” del negocio. Esto incluye juzgar hasta que punto la gerencia se enfoca en los factores críticos de éxito y los indicadores clave de rendimiento. Será de gran ayuda examinar los resultados de la Compañía con el contexto de una “Balanced Scorecard” que ofrece a un ejecutivo:

- *una estructura para traducir los objetivos y estrategias de la compañía en un conjunto coherente de mediciones de resultados, y*

²⁵ Fuente: *Cuadro de Mando Integral. Edición Especial para Latinoamérica Gestión 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

- *un conjunto conciso de mediciones que permite vigilar los factores clave que impulsan el negocio.*

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard son:

- *Medición del rendimiento financiero, indica si la estrategia, implementación y ejecución de la compañía están contribuyendo a las utilidades.*
- *Medición del desempeño en el mercado, se refiere a la forma en que el mercado responde a los productos y servicios del cliente y a su oferta de valor y servicio, vista a través de los ojos de sus clientes,*
- *Medición del rendimiento de los procesos, se refiere a los atributos de tiempo, costo y calidad de los procesos internos de negocios que tienen el mayor impacto sobre la generación de valor para los clientes, y*
- *Medición del rendimiento de los recursos, se relaciona con la capacidad que tiene la organización para mejorar continuamente la eficacia de sus empleados, capacidades tecnológicas y activos físicos e intelectuales.*

5.3 Comprender los Objetivos de Negocios del Cliente y su Estrategia.²⁶

Al comprender la dirección que está tomando el cliente, se podrá enfocar la auditoría en aquellas partes del negocio “que importan”. Examinar la dirección que adopto el cliente a dos niveles:

- *A través de un conjunto de objetivos de negocios, y*
- *A través de las estrategias que ha elegido para alcanzarlos.*

Los objetivos de negocios son las definiciones operacionales de la misión y metas del cliente:

- *Las misiones describen las “aspiraciones” que la organización espera lograr.*
- *Al definir los resultados deseados, las metas comienzan a establecer objetivos según el grado de aspiración.*

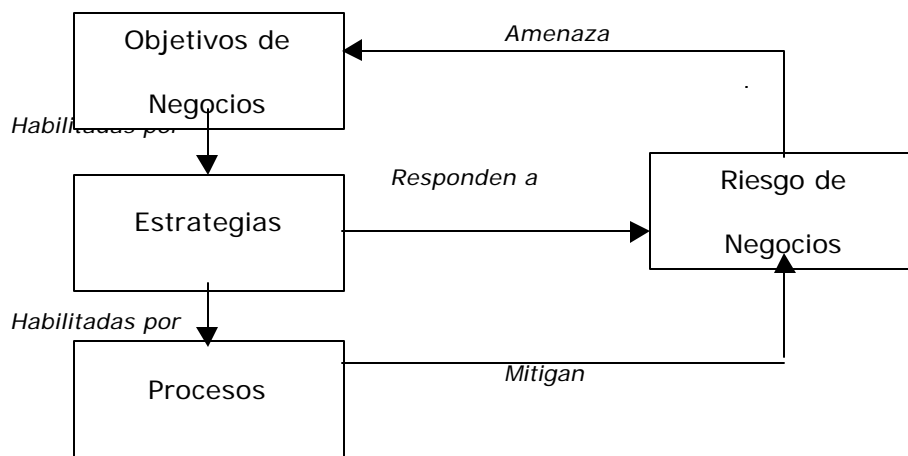
- Los objetivos proporcionan lo que se debe realizar para alcanzar las metas.

Todo cliente debería tener un conjunto de objetivos de negocios que:

- se establecen claramente y comunican dentro de toda organización,
- incorporan una dimensión temporal, y
- pueden medirse.

La estrategia dada por la gerencia define como la organización planea alcanzar la misión, metas y objetivos. Esta refleja el plan de la Gerencia para “triunfar”. Como auditores y administradores se deben comprender las estrategias a fin de establecer las expectativas respecto de los estados financieros, revelaciones y poder realizar procedimientos analíticos eficaces de la organización. Es importante analizar la interrelación entre los objetivos de negocios, estrategias y procesos del cliente y la forma en que estos afectan el riesgo de negocios.

Figura 1 – Relación objetivos, estrategia y procesos frente a los riesgos de negocio.



Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick

Se deduce del Diagrama que no se podrá comprender totalmente los riesgos, sin entender los objetivos, estrategias y procesos.

Los objetivos de negocio se pueden determinar en los niveles de corporación, unidad de negocios o función/proceso. Ser muy estructurados o informales y declararse en forma

²⁶ Fuente: Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.

explícita o implícita. Se distinguen tres categorías amplias de objetivos como se describe a continuación.

Tabla 4 – Categorías de objetivos.

Categoría	Descripción
<i>Operacionales</i>	<i>Los objetivos operacionales se refieren al uso eficaz y eficiente de las operaciones. Incluye metas de desempeño y rentabilidad, como del uso de los recursos del cliente.</i>
<i>De Informes Financieros</i>	<i>Los objetivos relacionados con informes financieros se refieren a la presentación de estados financieros públicos y revelaciones confiables.</i>
<i>De Cumplimiento</i>	<i>Los objetivos de cumplimiento se refieren al cumplimiento, por parte del cliente, con las leyes, regulaciones, contratos y convenios pertinentes.</i>

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

Los objetivos del nivel corporativo se vinculan e integran con objetivos más específicos que se establecen en los niveles de unidad de negocios y de proceso.

Al establecer estos objetivos en los distintos niveles, la gerencia o el “Administrador” puede identificar los factores críticos y los criterios de medición para indicadores de rendimiento.

5.3.1. La Estrategia del Cliente.

El conocimiento de la estrategia del cliente proporciona una base para el enfoque de auditoría, basado en el riesgo. También permite identificar y analizar los riesgos en las áreas de negocios más importantes. Por lo tanto, el objetivo del Administrador es comprender la estrategia básica, los factores críticos y los indicadores de rendimiento asociados con la estrategia.

Tabla 5 – Niveles básicos de estrategia.

Nivel	Descripción
<i>Corporativo</i>	<i>La estrategia que la alta gerencia formula para toda la corporación.</i>
<i>Unidad de Negocios</i>	<i>La estrategia que la gerencia de la unidad de negocios adopta para competir en su industria.</i>
<i>Funcional y/o de proceso</i>	<i>Conjunto de estrategias para crear y entregar valor al cliente. Incluye estrategias de producción, finanzas, investigación y desarrollo, mercadeo, etc. El nivel funcional de proceso es crítico para ejecutar la estrategia del negocio.</i>

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

Vale la pena mencionar que a medida que las empresas se vuelven más complejas y diversificadas en su cartera de productos, se debe estar en capacidad de reconocer cada uno de los tres niveles de estrategia.

5.3.2. La Estrategia a Nivel Corporativo

El cliente o la empresa puede estar estructurado como un negocio único, varios negocios relacionados o no relacionados. Por lo tanto, los que operan con múltiples negocios en distintas industrias pueden utilizar el análisis del área de ingresos como guía para formular la estrategia corporativa. El tamaño y la diversificación geográfica contribuyen a la complejidad del negocio y por consiguiente al enfoque para comprender la estrategia. A continuación se describen los diversos tipos de alternativas estratégicas a nivel corporativo.

Tabla 6 - Estrategia a nivel corporativo.

Estrategia	Descripción
Crecimiento	<p><u>Interno</u>: se logra aumentando las ventas, la capacidad de producción y el potencial de mano de obra.</p> <p><u>Integración Horizontal</u>: adquiriendo otras compañías de la misma línea de negocios.</p> <p><u>Diversificación Horizontal Relacionada</u>: adquiriendo un negocio que no está en la misma industria, pero está relacionado con la capacidad básica del cliente.</p> <p><u>Diversificación Horizontal No Relacionada</u>: adquiriendo un negocio que esta en una industria no relacionada.</p> <p><u>Integración Vertical de Negocios Relacionados</u>: adquiriendo un negocio de capacidad similar o complementaria en el mismo canal de distribución.</p> <p><u>Funciones</u>: adquiriendo otro negocio a través de un intercambio de acciones.</p> <p><u>Alianzas Estratégicas</u>: se logran formando una asociación para llevar a cabo un proyecto específico o para cooperar en un área determinada de negocios.</p>
Estabilidad	Una estrategia a nivel corporativo cuyo fin es conservar el volumen actual de una compañía, así como sus líneas actuales de negocios.
Reducción	Una estrategia de nivel corporativo que las compañías usan cuando sus resultados son decepcionantes o su superintendencia esta en juego. La estrategia de reducción puede incluir las estrategias de recuperación, de venta de unidades y de liquidación.

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

Cuando se definen los alcances y prioridades del Análisis Estratégico y del Análisis de los Procesos de Negocios, se considera la complejidad del negocio a fin de concentrar el enfoque de auditoría, en el cual:

- Se da prioridad a las unidades de negocios que presentan el mayor riesgo potencial y
- Permite formar una opinión preliminar de los ingresos relacionados con las unidades de negocios de la corporación.

5.3.3. Las Estrategias de la Unidad de Negocios

La unidad de negocios es un subsistema de la organización que como tal tiene un mercado, un conjunto de competidores y una misión diferente a las de otras unidades de la compañía. Los gerentes de estas unidades de negocios pueden elegir una variedad de estrategias genéricas para alcanzar sus objetivos de negocios. Es importante el familiarizar con las estrategias para efectos de comunicar más efectivamente y poder considerar la naturaleza y alcance de procedimientos

adicionales de auditoría. Relacionamos a continuación los diversos tipos de estrategias que utilizan las unidades de negocios.

Tabla 7 – Estrategia de unidades de negocio.

Estrategia	Descripción	Características
<i>Estrategias de Diferenciación</i>		
<i>Diferenciación</i>	<i>Una estrategia genérica por la cual un negocio de tamaño importante produce productos o servicios distintos, con demanda relativamente inelástica, para toda la industria y un mercado amplio.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad superior del producto, ▪ Mayor variedad de productos, ▪ Mejor servicio al cliente, ▪ Entregas más flexibles. ▪ Inversión en la marca y en la imagen, ▪ Inversión en investigación y desarrollo, y ▪ Enfoque en creatividad e innovación.
<i>Diferenciación de Nicho</i>	<i>Una estrategia genérica por la cual un negocio de menor tamaño produce productos o servicios muy diferentes para satisfacer las necesidades de un espectro reducido de clientes o nicho de mercado.</i>	
<i>Estrategias de Costo</i>		
<i>Bajo Costo</i>	<i>Una estrategia genérica por la cual un negocio de tamaño importante produce, al menor costo posible, productos o servicios simples, con demanda relativamente elástica, para toda la industria y un mercado amplio.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economías de escala y de alcance, ▪ Producción eficiente, ▪ Diseños más simples de los productos, costos más bajos de los insumos, ▪ Distribución de bajo costo, ▪ Investigación y desarrollo reducidos y poca publicidad de la marca, y ▪ Sistema estricto de control.
<i>Bajo Costo, de Nicho</i>	<i>Una estrategia genérica por la cual un negocio de menor tamaño mantiene bajos sus costos en general y produce productos o servicios simples para un mercado con demanda elástica.</i>	
<i>Bajo Costo, con Diferenciación</i>	<i>Una estrategia genérica por la cual un negocio de tamaño importante mantiene bajos sus costos y produce productos o servicios distintos, con demanda inelástica, para toda la industria y un mercado amplio.</i>	

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

Una entidad que elija una estrategia de diferenciación debe mejorar continuamente su eficiencia operacional a fin de reducir los costos. No lograr esto genera vulnerabilidad, aún para compañías con buenas estrategias. Por otro lado, para una entidad que persiga estrategia de competitividad en base al costo, es esencial crear la mayor diferenciación posible con respecto a los productos de sus competidores, pero sin abandonar su posición exclusiva.

5.3.4. Las Estrategias de las Funciones y Procesos

Una vez desarrolladas las estrategias a nivel corporativo y de unidad de negocios, la gerencia formula e implementa estrategias para cada una de las áreas funcionales y de procesos. Las estrategias de función de una unidad de negocios están interrelacionadas, la estrategia de un departamento, función o producto particular no puede examinarse aisladamente. La manera en que las estrategias de función y de proceso se vinculan entre sí determina la eficacia de la estrategia y del control interno de la unidad. Algunos de los tipos de opciones que las empresas tienen dentro de cada estrategia de función o de proceso, se mencionan a continuación.

Tabla 8 – Estrategias de funciones y procesos.

Estrategia	Opciones Estratégicas
<i>Producto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad del producto, en términos de funciones, características y uniformidad ▪ Investigación y desarrollo ▪ Capacidad de desarrollo de productos ▪ Costo del producto
<i>Mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento de la marca ▪ Precio ▪ Satisfacción del cliente ▪ Canales de distribución ▪ Personal de ventas ▪ Publicidad y promociones
<i>Tecnología</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo tecnológico vs. Imitación ▪ Papel de la información en crear diferenciación ▪ Innovación a través de tecnología
<i>Financieras</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciamiento financiero ▪ Control de riesgo financiero ▪ Estrategias impositivas ▪ Relaciones entre la unidad de negocios y la compañía matriz ▪ Decisiones de fabricar vs. Comprar ▪ Decisiones sobre inversiones ▪ Compensaciones entre el corto y largo plazo ▪ Métodos de costo
<i>Operación/ Proceso</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización de la capacidad ▪ Programas con los proveedores ▪ Grado de integración hacia arriba y hacia abajo en la cadena de valores ▪ Estructura de costos ▪ Papel de la calidad total ▪ Servicios externos ▪ Relaciones con partes que tienen un interés en la compañía, tales como gobiernos, comunidades, etc.

Organización/Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descentralización vs. Centralización ▪ Servicios compartidos ▪ Servicios externos ▪ Aptitudes ▪ Valores ▪ Carreras
-------------------------------	---

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

5.3.5. *El Proceso de Administración Estratégica del Cliente.*

A medida que se desarrolla el conocimiento de los objetivos de negocios y estrategia de la empresa y clientes, también se trata de comprender el proceso que este utiliza para formular e implementar su estrategia. El proceso de administración estratégica del cliente también incorpora las estrategias de la organización para reducir el riesgo de negocios y alcanzar sus metas y objetivos mediante la implementación de un control circundante apropiado y eficaz.

Por lo anterior, a fin de probar el grado de conocimiento, se habla con la alta gerencia sobre su negocio, ya que se está en condiciones de establecer hipótesis suficientes sobre la industria, los objetivos y estrategias y la capacidad del cliente para alcanzar sus objetivos. Posteriormente, se hará una lista de temas u opiniones específicos que serán tratados en la conversación preliminar con los gerentes.

Las preguntas al hablar con la alta gerencia podrían ser:

- *Cómo vigila el cliente el ambiente externo y evalúa las implicaciones estratégicas de oportunidades y riesgos de negocios?.*
- *Entiende el cliente las estrategias y capacidades de sus principales competidores?.*
- *Cómo analiza el cliente las fortalezas y debilidades de su propia organización?.*
- *Formuló el cliente estrategias de implementación claras y cuidadosamente consideradas?.*

- *Son razonables las metas y planes del cliente, en relación con sus capacidades y debilidades para ejecutar dichas estrategias?.*
- *Cómo asigna recursos el cliente, inclusive capital, personal e instalaciones?.*
- *Cómo mide y vigila el cliente el rendimiento de la organización y de las unidades de negocios?.*
- *Qué procesos de negocios son clave para llevar a cabo exitosamente la estrategia?.*

Una vez finalizadas las discusiones preliminares con la alta gerencia, se documentan los conocimientos de las estrategias y riesgos en la “Evaluación de Negocios del Cliente”, la cual incluye:

- *Una descripción del proceso de administración estratégica en términos de entradas, actividades, resultados y sistemas de información que lo facilitan.*
- *Las metas y objetivos de negocios.*
- *Una descripción de la estrategia de negocios resultante.*
- *Los factores críticos de éxito y los indicadores clave de rendimiento asociados, y*
- *Los riesgos de negocios y la opinión de la gerencia sobre los controles relacionados.*

5.4 Identificar Riesgos Estratégicos Significativos y Evaluar el Control

Circundante.²⁷

Ninguna Organización es inmune al riesgo, ya que estos cambian constantemente según los negocios de cada organización. La naturaleza y las consecuencias potenciales de los riesgos que enfrentan las organizaciones son cada vez más complejos y sustanciales. La rapidez del cambio, la creciente complejidad de la economía mundial, las expectativas más exigentes de los clientes y empresas, la competencia intensa, el impacto de una falla en los controles, los rápidos cambios en las tecnologías y un sin número de otros factores, todos afectan a las organizaciones de manera tal que el

personal gerencial muchas veces no se encuentra preparado. Por lo anterior, ninguna organización puede eliminar completamente los riesgos de negocios, ya que este es inherente a la realidad de los mismos. La gerencia es quien debe decidir qué nivel de riesgo es aceptable y crear una estructura de control que lo mantenga dentro de los límites apropiados. En la administración del riesgo de negocios, la clave es un equilibrio eficaz entre el riesgo y el control. Luego para satisfacer las expectativas de sus accionistas, las organizaciones deben exponerse a cierto nivel de riesgo. Este equilibrio se logra cuando se comprende tanto el riesgo como las expectativas de retorno de los accionistas, y se ha implantado un sistema de control apropiado para la exposición al riesgo que sufre la organización.

El objetivo final de la administración de riesgos es crear un ambiente en el cual la gerencia se sienta cómoda al tomar decisiones que incluyen un elemento de riesgo. Por esta razón, es vital relacionar la administración del riesgo con las estrategias del negocio. De este modo, las decisiones reflejarán tanto el riesgo que desea la organización, como sus objetivos estratégicos.

Para realizar una evaluación correcta y eficaz de los riesgos de negocio de la empresa, se debe primero comprender los métodos de la gerencia para manejarlos y su opinión sobre cuáles son los riesgos significativos que la organización enfrenta. Esto incorpora los siguientes aspectos:

- *Qué actividades realiza el cliente para administrar eficazmente sus riesgos del negocio y cual es el control circundante real en la organización?.*
- *Cuáles son las percepciones de la gerencia con respecto a los riesgos de negocio?.*
- *Qué presume la gerencia con respecto a la importancia de los riesgos de negocio?.*

²⁷ Fuente: *Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

- *Cuáles son las respuestas de la gerencia con respecto a alcanzar el nivel deseado de riesgos residuales de negocios?*

La administración de riesgos del cliente tiene gran importancia debido a su influencia en la evaluación independiente de los riesgos del negocio, ya que las deficiencias en la administración de estos pueden tener un impacto importante sobre el enfoque de auditoría. Por ejemplo, si la gerencia:

- *No identificó un riesgo significativo o no considera adecuadamente los riesgos de negocios, es poco probable que haya establecido actividades de control capaces de manejarlos, o*
- *No considera efectivamente los cambios ambientales, las actividades de control implantadas tal vez ya no sean adecuadas o apropiadas.*

Otra situación sería, de un proceso vigoroso de administración de riesgos, que incluya un control circundante eficaz, en el cual se obtenga una seguridad razonable de que la gerencia ha:

- *Identificado los riesgos significativos del negocio, y*
- *Dado respuesta de manera apropiada a los mismos.*

Sobre la base de este conocimiento, se pueden considerar las implicaciones de los riesgos de negocios con respecto a la auditoría y aplicar un enfoque eficaz, basado en sistemas y adaptado al cliente.

La mayoría de las empresas no tendrá un proceso formal de administración de riesgos, pero todos habrán implantado métodos y actividades para identificar y evaluar los riesgos de negocio. En parte, el proceso de auditoría incluye evaluar la eficacia de los procesos informales pertinentes y su potencial impacto sobre el análisis. Las actividades típicas de la administración del riesgo de negocio son en su orden:

- *Identificación de los Riesgos*
- *Análisis de los Riesgos*
- *Respuestas a los Riesgos y*
- *Evaluación del Control*

Una vez identificados y analizados los riesgos de negocio, la gerencia decide como manejarlos. Este proceso exige comparar los costos de la reducción del riesgo contra los costos de una posible pérdida resultante del mismo. Se describen a continuación cuatro categorías de posibles respuestas al riesgo del negocio.

Tabla 9 – Categorías de respuestas al riesgo de negocios.

Respuesta	Descripción
<i>Aceptar el Riesgo</i>	<i>Esto significa no hacer nada. Aceptarlo es una decisión consciente de que:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Los costos de otras respuestas superan los potenciales beneficios, o</i> ▪ <i>El riesgo del negocio es aceptable.</i>
<i>Reducir el Riesgo</i>	<i>Esto significa reducir:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La probabilidad de que ocurra, o</i> ▪ <i>La magnitud de su impacto.</i> <p><i>La gerencia generalmente establece un control circundante eficaz como medio para reducir el riesgo del negocio.</i></p>
<i>Transferir el Riesgo</i>	<i>Trasladar el riesgo a otras partes consolidada a la entidad en una posición conocida. Como ejemplos de esta respuesta se podrá citar la compra de un seguro o la contratación de servicios externos.</i>
<i>Evitar el Riesgo</i>	<i>Esta respuesta es una decisión consciente de cambiar los objetivos del negocio porque no existe otra respuesta que pueda reducir eficazmente el riesgo del negocio a un nivel aceptable.</i>

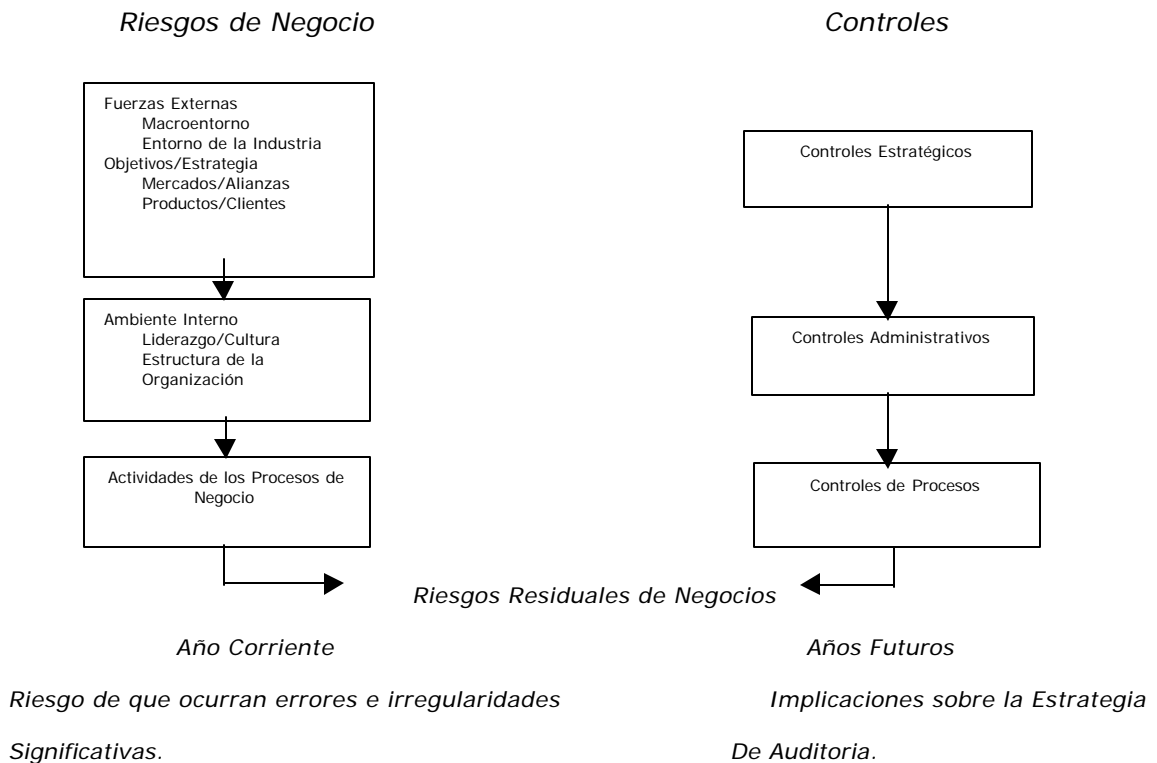
Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

Las actividades de administración del riesgo se realizan explícita o implícitamente en todos los niveles de la organización y se dirigen a diferentes connotaciones del riesgo de negocio.

A fin de evaluar si estas actividades son apropiadas e iniciar la discusión con la gerencia con respecto a su opinión de la exposición de la Compañía, se utiliza una

estructura en donde se ilustra los orígenes de los riesgos de negocios y los elementos de control a distintos niveles de la organización.

Figura 2 – Estructura de orígenes de riesgos de negocios y elementos de control.



Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

Es importante tener en cuenta que el análisis estratégico se concentra en el conocer la opinión de las empresas-cliente con respecto a los riesgos estratégicos.

5.4.1. Identificar Riesgos Estratégicos.

En este punto se comprende la industria del cliente, sus objetivos de negocios y las estrategias para alcanzar las metas. Por lo tanto, se debe sintetizar estos conocimientos a fin de identificar los riesgos estratégicos que confronta la Entidad y por esto se debe:

- *Analizar las actividades del cliente con el fin de identificar y analizar riesgos de negocios a nivel de Entidad, y*
- *Considerar fuentes potenciales de riesgos estratégicos*

Con este análisis se podrá iniciar la discusión con la Gerencia del cliente con el fin de destacar las áreas que preocupan.

Como fuentes de riesgos estratégicos existen muchos factores que aumentan su posibilidad. A continuación se mencionan algunos:

- *Cambios en el ambiente operativo,*
- *Personal nuevo,*
- *Sistemas de información nuevos o reformados,*
- *Crecimiento rápido,*
- *Nueva tecnología,*
- *Nuevas líneas, productos o actividades,*
- *Reestructuraciones corporativas, y*
- *Operaciones en el extranjero*

Vale la pena mencionar que la "Estrategia Competitiva" de Michael Porter, resume lo que sucede con las estrategias, la competencia y los resultados a medida que las industrias y las compañías evolucionan a través de los ciclos de vida de sus respectivos productos. Esta información es una referencia valiosa, que explica como las fuentes del riesgo de negocios varían a medida que una industria o compañía crece y madura. Algunas industrias experimentan cambios rápidos, mientras los de otras serán más sutiles.

Para la dinámica de una industria se pueden tener en cuenta algunos factores de riesgos estratégicos como son:

- *Cambios continuos en el crecimiento,*
- *Cambios en el segmento de los compradores que la entidad sirve,*
- *Poder de los proveedores,*
- *Reducción de la incertidumbre,*
- *Difusión de conocimientos exclusivos,*
- *Acumulación de conocimientos,*
- *Expansión o contracción de escala,*
- *Cambios en los costos de insumos o de la moneda*
- *Innovaciones en los productos/procesos/mercadotecnia,*
- *Cambios estructurales de industrias adyacentes,*
- *Cambios en la política de gobierno, y*
- *Entrada y salida de competidores.*

Cada uno de los factores mencionados se puede subdividir en fuentes más específicas de riesgo. Por lo anterior, el mensaje clave es desarrollar una perspectiva actualizada, que se amplía constantemente, sobre los factores que pueden contribuir a los riesgos estratégicos tanto de los clientes como los de la Empresa.

5.4.2. Evaluar el Control Circundante.

Este control establece el temperamento de la organización y proporciona o deja de proporcionar la disciplina y el fundamento estructural para todos los componentes del control. También tiene una influencia profunda sobre la forma en que la organización establece sus objetivos y estructura sus actividades de negocios. Además, una de las últimas actividades en el análisis estratégico es obtener un conocimiento de alto nivel del control circundante del cliente. El propósito es establecer un punto de vista con

respecto a la filosofía de la gerencia y su enfoque de control, antes de reunirnos con la alta gerencia para revisar y discutir los hallazgos y juicios derivados del análisis estratégico. También es importante para la selección de los procesos clave de negocio y la forma en que procederemos con la auditoría.

El Control Circundante se define como el sistema completo de políticas, métodos y procedimientos que se implanta con el fin de administrar y controlar una Entidad. Incluye controles específicos para controlar riesgos específicos de negocios, pero también se refiere a la cultura y consciencia de control de la organización que determina, en alto grado, la eficacia de dichos controles específicos. La Gerencia tiene la responsabilidad de establecer un control circundante apropiado para el riesgo del negocio que enfrenta la Entidad.

Comprender el control circundante es un requisito previo para una auditoría eficaz. La evaluación preliminar de la eficacia de los controles del negocio determina el alcance de la evidencia de auditoría que se podrá obtener de una evaluación detallada de los mismos. Si la evaluación preliminar indica que los controles son ineficaces, el enfoque deberá ser más substantivo y, por lo tanto, ajustaremos el enfoque de auditoría en forma más eficaz.

Para administrar eficazmente un negocio, la gerencia necesita información oportuna y exacta sobre las transacciones rutinarias. Usualmente, la Gerencia establece controles internos eficaces para que dichas transacciones se registren, procesen e informen. Por eso, al comprender el control interno, se podrá obtener evidencia efectiva de auditoría con respecto a la existencia, integridad y exactitud de las transacciones rutinarias.

En los negocios actuales, tales transacciones se generan directamente a través de los sistemas establecidos a nivel de proceso. En muchos casos las transacciones están incorporadas directamente en los sistemas de información. Si se logra establecer que la solidez inherente en el diseño del control y la eficacia de los controles son apropiadas, se podrá obtener evidencia importante sobre las transacciones rutinarias.

Estructura de Control de Auditoría 2000.²⁸

En la mayoría de los casos las Compañías no establecen una relación directa, uno a uno, entre los riesgos de negocios y los controles que los mitigan. Por ello cuando se evalúa la solidez del proceso de control, es importante que el auditor (para el caso de esta investigación el administrador) comprenda el impacto de una diversidad de controles, a diferentes niveles. Dado que si se toma un control determinado en forma individual, tal vez no proporcione defensa significativa contra un cierto riesgo, pero cuando se analizan como un todo, la interrelación entre los controles puede presentar una "red" muy eficaz de protección para la Compañía.

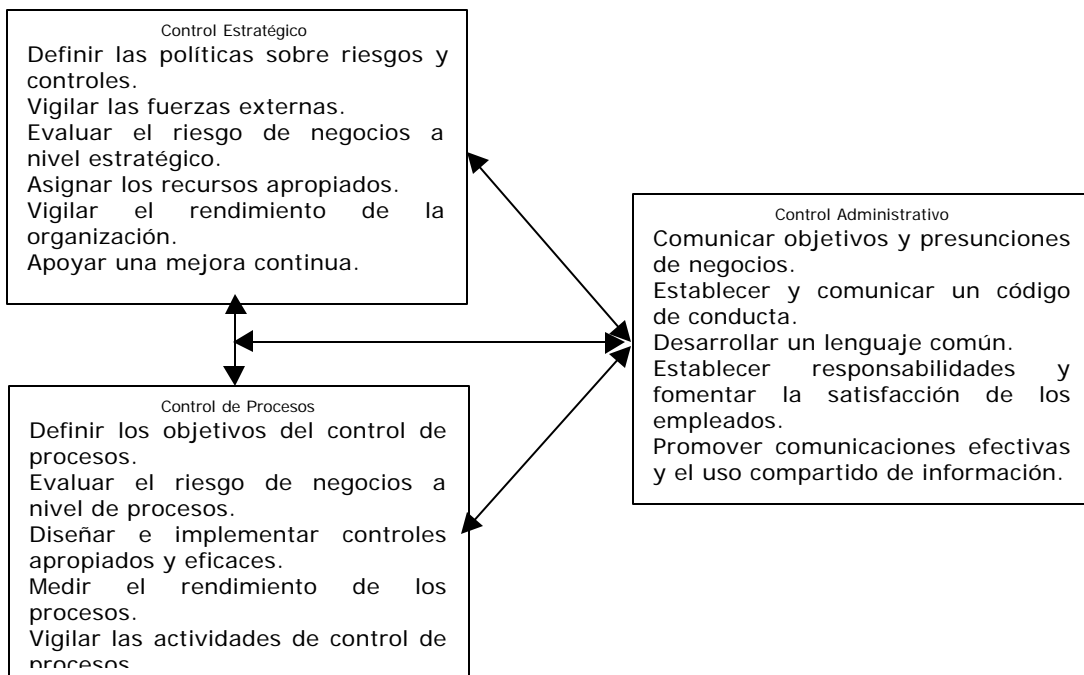
Por lo anterior, el propósito de la estructura de control es ayudar al auditor (administrador) a comprender las relaciones existentes en la estructura de control de la Compañía y las características de "mejores prácticas" de sus partes componentes.

El control estratégico, administrativo y de proceso componentes del control interno, están representados en la estructura de control. El objetivo de esta estructura es el destacar cuales actividades deberían existir en los distintos niveles de una organización

²⁸ Fuente: Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.

para sentar los fundamentos de un control interno eficaz. Se describe a continuación los puntos a tener en cuenta en cada uno de estos controles.

Figura 3 - Estructura de control.



Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

Los controles estratégicos y administrativos se refieren al nivel de la Entidad, mientras que los controles de procesos deben implantarse para cada proceso básico de negocios y de administración de recursos. Los controles administrativos representan el vínculo entre el nivel estratégico y el de proceso, así como entre los procesos mismos. Además, los controles administrativos permiten tomar riesgos de negocios en forma eficaz y controlan a la gerencia en toda la organización.

Controles Estratégicos

Se refieren a un conjunto de actividades que están integradas en el proceso de administración estratégica a fin de comprender los factores externos e internos sobre

el negocio y su estrategia. Además, definen el ambiente de riesgo y la actitud con respecto al control, y alinean a la organización con las estrategias correspondientes. Por lo tanto, las Empresas deberían realizar continuamente las actividades tales como:

- *Definir el riesgo y las políticas de control,*
- *Vigilar las fuerzas externas,*
- *Evaluar los riesgos de negocios a nivel estratégico,*
- *Asignar recursos apropiados,*
- *Vigilar el rendimiento de la organización, y*
- *Apoyar una mejora continua.*

Controles Administrativos

Son el vínculo entre los controles estratégicos (los que se realizan como parte del proceso de administración estratégica) y los controles de proceso (los que se realizan como parte de otros procesos de negocios). Se refieren más a los elementos que no se documentan en el control. Son actividades y factores que deben estar presentes en el sistema de control, a través de toda la organización, para que ésta pueda identificar y evaluar los riesgos que puedan prevenir que la organización alcance sus objetivos de negocios, y reaccionar rápidamente frente a ellos. Para ello las Empresas pueden continuamente realizar actividades tales como:

- *Comunicar objetivos y presunciones de negocios,*
- *Establecer y comunicar un código de conducta,*
- *Desarrollar un lenguaje común,*
- *Establecer responsabilidades y fomentar la satisfacción de los empleados,*
- *Promover comunicaciones efectivas y el uso compartido de información, e*
- *Implementar actividades eficaces para administrar el riesgo.*

Controles de Procesos

Son las actividades de control que se llevan a cabo a nivel de proceso. Estas son responsabilidad de los dueños del proceso, quienes garantizaran que estas hayan sido implantadas y que logren sus objetivos. Para cada proceso de negocios, los controles administrativos deben proporcionar la garantía de que se seleccionen las mejores personas para ser dueñas del mismo y controlar sus riesgos. La gerencia debe orientar a sus dueños con objetivos claros y medir su desempeño con respecto a ellos. Además, deben ser alentados a evaluar riesgos importantes en forma permanente e incorporar en el proceso controles eficaces, con respecto a su costo, a fin de garantizar que los riesgos de negocio se reduzcan. Finalmente los dueños de proceso son los responsables de los resultados, riesgos de su proceso y por la calidad de los controles incorporados.

Los dueños de proceso deben realizar algunas actividades tales como:

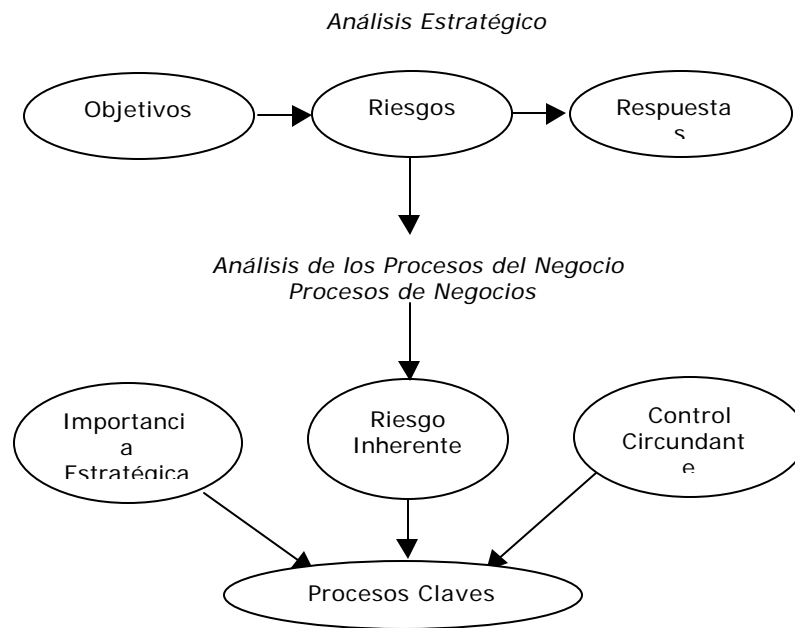
- *Definir los objetivos del control de proceso,*
- *Evaluar los riesgos de negocios a nivel de proceso,*
- *Diseñar e implementar controles apropiados y eficaces,*
- *Medir el rendimiento del proceso, y*
- *Vigilar las actividades de control.*

5.4.3. Considerar las Implicaciones del Análisis Estratégico sobre la Auditoría.

Como se ha visto los negocios establecen procesos con el fin de crear valor y mitigar los riesgos que enfrenta la Compañía, por lo tanto se deben establecer controles detallados para cada uno de estos procesos. A fin de obtener conocimientos suficientes sobre el riesgo como para permitirnos emitir una opinión de auditoría. El conocimiento

de las relaciones entre objetivos, riesgos de negocios y controles de una Compañía, permite enfocar el trabajo de auditor-administrador en el nivel de proceso.

Figura 4 – Análisis estratégico sobre la auditoría.



Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

De acuerdo al anterior diagrama, se observa que al seleccionar un proceso para examen, se debe conocer su importancia estratégica, riesgo inherente de negocios y control circundante. Es decir, que el conocimiento obtenido durante el Análisis Estratégico servirá para identificar los procesos que podrían requerir más trabajo.

Es importante tener en cuenta que el negocio de un cliente es complejo y no es posible finalizar la auditoría sobre la base costo-beneficio, si se analizan todos los procesos en detalle. Por ello, solo se podrá trabajar en los "Procesos Clave", en los cuales, en base a la información que proporcionó la Empresa y el conocimiento de su importancia estratégica, riesgo inherente y control circundante, se cree que residen los riesgos significativos.

5.5 Revisar los hallazgos y Conclusiones con la Gerencia.²⁹

El trabajo desarrollado se debe confirmar y discutir con la Gerencia, con el fin de documentar estos hallazgos y conclusiones en papeles de trabajo apropiados para facilitar la revisión de los mismos.

²⁹ Fuente: *Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultora KPMG Peat Marwick.*

6. PASO 2 – ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO.

En esta segunda parte de la metodología se debe identificar y comprender los procesos claves³⁰ de la Empresa, a fin de reconocer los riesgos de negocios y saber como las Empresas mitigan el riesgo, ya que al comprender las características de los procesos que presentan riesgos significativos de negocios, se estará en mejor posición para comprender el impacto de dichos riesgos en los estados financieros y las revelaciones relacionadas. Además, cuando están examinando los procesos, se obtendrá un conocimiento más profundo de los riesgos implícitos en estos “procesos claves” y se estará en condiciones de deducir donde la Empresa podría estar expuesta al riesgo de errores e irregularidades importantes en sus estados financieros.

Los resultados del trabajo realizado durante el Análisis de los Procesos del Negocio contribuye a la auditoria a:

- *Identificar riesgos de negocios que deben considerarse en términos de sus implicaciones sobre la auditoria,*
- *Ayudar a comprender como se reflejan los resultados del proceso en los estados financieros,*
- *Concluir el plan y los programas de auditoria,*
- *Identificar oportunidades para mejora continua,*
- *Resumir los conocimientos del negocio a nivel de proceso, para discusión posterior con la Gerencia,*
- *Resumir la perspectiva del cliente con respecto a los riesgos de negocios, para discusión posterior con la Gerencia.*

Las fuentes que se analizan para obtener información sobre los procesos incluyen:

- *Información al nivel de la Entidad,*
- *Conocimientos preliminares sobre los procesos de sus negocios,*
- *Los riesgos de negocios y controles identificados durante el Análisis Estratégico,*
- *La estrategia preliminar de Auditoría, el plan de auditoría y los programas de auditoría,*
- *Información sobre los distintos procesos,*
- *Datos sobre pruebas comparativas a nivel de proceso (tales como mejores prácticas y datos comparativos de la industria).*

6.1. Identificar los Procesos Claves del Negocio.³¹

Para ello es importante concentrarnos en los procesos que presentan un riesgo significativo de negocio y como se discutió en el Análisis Estratégico, existen tres criterios principales para determinar si un proceso presenta riesgos significativos y estos son:

La importancia estratégica del proceso

Uno de los motivos principales por el cual se obtienen conocimientos sobre la industria, estrategia y objetivos del cliente, es para ayudar a identificar los procesos claves y los riesgos de negocios que presentan. Los procesos que tienen la mayor importancia estratégica para el negocio del cliente también serán, en muchos casos, aquellos que presentan el mayor riesgo inherente. Se debe tener en cuenta que al conocer la importancia estratégica de un proceso, se puede tomar la decisión de seleccionarlo como proceso clave.

³⁰ Fuente: *Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

³¹ Fuente: *Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

El riesgo inherente del proceso

Todo proceso presenta un cierto nivel de riesgo inherente, en base a diversos factores y consideraciones. Como ocurre con todos los procesos, se debe tener un criterio profesional al considerar los factores, tanto individualmente como en conjunto.

Mencionaremos a continuación algunos factores a examinar:

Tabla 10 - Factores de riesgo inherente.

<u>Factor de Riesgo Inherente</u>	<u>Implicaciones</u>
Impacto de los riesgos estratégicos sobre el proceso	El nivel de riesgo estratégico percibido influenciará al auditor-administrador en el proceso.
Complejidad del proceso	<ul style="list-style-type: none">▪ El proceso abarca múltiples subprocesos▪ La complejidad de las actividades individuales en los procesos/subprocesos.
Grado de criterio en la administración del proceso	<ul style="list-style-type: none">▪ La injerencia de la gerencia en la operación del proceso es significativa.▪ El proceso es algo que se adapta a las circunstancias más que algo formalizado.
Solidez del control circundante	La solidez del control circundante influenciará la eficacia del proceso de la gerencia.
Propensión por transacciones no rutinarias significativas	La naturaleza del proceso es tal que ocurren transacciones no rutinarias significativas.
Historial del Cliente	La experiencia que se tenga con el cliente en términos de controles, de proceso, eficacia operativa, etc.
Oportunidad marginal para Ganancias/Pérdidas	La naturaleza del proceso es tal que los eventos que lo impactan pueden influenciar significativamente las operaciones del negocio.
Grado de criterio de la gerencia presente en las transacciones	<ul style="list-style-type: none">▪ A medida que crece el grado de criterio de la gerencia, también crece el riesgo de decisiones incorrectas y el riesgo relacionado de que ocurran errores e irregularidades significativas.▪ Un indicador del número de estimaciones contables significativas.

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

El control circundante

En los negocios actuales, los sistemas establecidos en el nivel de proceso generan directamente las transacciones rutinarias. De este modo, la eficacia del control circundante es un control importante en la captura y registro de tales transacciones,

es decir, poder obtener certeza de auditoria con respecto a las transacciones rutinarias a través del conocimiento del control circundante de la Empresa.

6.2. *Evaluar los Procesos Claves del Negocio.*³²

El motivo por el cual se llevan a cabo un análisis de los procesos del negocio es para identificar los riesgos significativos de negocios que presentan los procesos claves de las Empresas, así como los controles relacionados. Estos riesgos se analizan luego en la evaluación de los riesgos para evaluar las implicaciones sobre la auditoria y reconocer cualquier trabajo adicional que se deba realizar. Para identificar efectivamente los riesgos y controles de proceso, primero se debe obtener un conocimiento más profundo de los procesos claves y esto implica:

- *Identificar los objetivos del proceso,*
- *Identificar el flujo de trabajo en el proceso, y*
- *Comprender la eficiencia de la administración del proceso.*

Para el análisis de los procesos claves de negocio, se deben considerar una consulta previa de la información siguiente:

- *Información pública disponible de informes de los analistas de la industria, acontecimientos recientes, noticias, materiales impresos sobre los productos, u otras fuentes,*
- *Información obtenida directamente del cliente o preparada por la gerencia del cliente, en la cual sería apropiado examinar actas de las reuniones de la junta directiva, organigramas que identifiquen los puestos gerenciales y respectivas responsabilidades, documentación proveniente de auditorias internas, modelos y documentación que mantenga la gerencia referente a los procesos, información financiera y no financiera, y planes estratégicos y de negocios inclusive información*

sobre la declaración de misión y la visión futura del negocio, materiales impresos sobre los productos, mediciones clave de rendimiento y las iniciativas planeadas o en progreso para mejorar los procesos de negocios.

Para recopilar esta información directamente de la gerencia, los métodos utilizados son:

- *Las entrevistas con los dueños de los procesos,*
- *Entrevistas con la gerencia, personal de supervisión y el staff,*
- *Observar las actividades del proceso, y*
- *Realizar una inspección limitada de información pertinente, producidas por la Empresa.*

6.2.1 Herramientas para evaluar Procesos Claves.

Esta evaluación se puede facilitar mediante el uso de “el modelo de negocios del segmento” y el “sistema global de comparación” (Global Benchmark System – GBS), los cuales comentamos a continuación.

El modelo de negocios del segmento contiene información sobre los procesos típicos de negocios, en una entidad típica, en un segmento de la industria. En la primera parte del análisis estratégico se analizaron los componentes del modelo, ahora se hará para el modelo a nivel de procesos, a continuación se describen los tipos de información presentes en el modelo de negocios del segmento.

²² Fuente: *Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

Tabla 11 - Tipos de información en el modelo de negocios del segmento.

<u>Tipo de Información</u>	<u>Descripción</u>
Información Descriptiva	Una descripción de alto nivel en términos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementos de entrada a los procesos, ▪ Actividades ▪ Resultados, y ▪ Sistemas de información.
Clases de Transacciones	Una ilustración entre los procesos de negocios y los estados financieros y revelaciones asociadas. Presenta ejemplos de las clases de transacciones que pueden resultar de este proceso. Nota- Esta clase de transacciones se acumulan para producir saldos de cuenta en los estados financieros.
Objetivos de Negocios	Ejemplos de objetivos de proceso correspondientes a las mejores prácticas actuales. Nota – Estas Son metas tangibles, que permitirán alcanzar los factores de éxito y en últimas instancia la visión futura del negocio.
Riesgos Potenciales	Ejemplos actuales de riesgos típicos de negocios que pueden amenazar el alcance de los objetivos de negocio.
Factores críticos de éxito	Ejemplos de factores críticos de éxito correspondientes a las mejores prácticas actuales. Estas son las actividades que se deben realizar bien para alcanzar los objetivos del proceso. Nota – Estos factores críticos de éxito frecuentemente se definen en términos de una medición, un objetivo y un periodo de tiempo.
Indicadores clave de rendimiento	Ejemplos de indicadores clave de rendimiento, tanto financieros como no financieros, correspondientes a las mejores prácticas actuales, que usan las Entidades en este segmento de la industria. Nota – Los indicadores se utilizan para observar el progreso de los factores críticos.
Respuestas del Empresa a los Riesgos de Negocio	Ejemplos de respuestas correspondientes a las mejores prácticas actuales, que usan las comparaciones en este segmento de la industria para responder a los riesgos de negocio descritos anteriormente.
Síntomas de rendimientos deficientes	Indicaciones de que la Empresa talvez no este haciendo todo lo posible.
Comparaciones para mejorar el rendimiento.	Ejemplos de oportunidades para mejorar el rendimiento, vinculados a los síntomas de rendimiento deficiente descritos anteriormente.

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

La profundidad del análisis y de la documentación asociada depende de la naturaleza del proceso y de su importancia relativa con respecto a la evaluación de riesgos.

El sistema global de comparación (Global Benchmark System) es una herramienta tecnológica que proporciona información específica de la industria para realizar el

*análisis comparativos (Benchmark). La herramienta posee datos macroeconómicos y otros pertinentes específicamente a la industria, entidad y proceso analizado, en un formato que facilita las comparaciones con el cliente.*³³

6.2.3 Identificar los Objetivos del Proceso.

Todo proceso tiene un conjunto de objetivos de negocios, ya sea que estos se hayan definido en forma implícita o explícita. Al identificar y evaluar estos objetivos, se conocerán mejor los riesgos del proceso de la Empresa y cómo ésta responde a ellos. Esta información es importante, ya que al identificar correctamente los riesgos de negocios, se debe saber que es lo que la Empresa quiere alcanzar en el ámbito en el cual ha elegido operar.

La coherencia de objetivos entre los niveles estratégico y de proceso es un aspecto crítico del diseño de la organización. Si ambos conjuntos se contradicen, se podría ver comprometida la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Tal situación puede llevar a riesgos significativos de negocios, que se debe analizar por sus implicaciones con respecto a la auditoría.

Por lo anterior, uno de los resultados principales del conocimiento de los objetivos de proceso es la identificación de los factores críticos de éxito, los cuales se definen como las actividades de nivel mínimo que deben realizarse en forma óptima para que el negocio (o proceso) tenga éxito (alcance sus objetivos estratégicos). Esta información puede obtenerse a través de discusiones con el dueño del proceso.

6.2.4 Identificar el Flujo del Trabajo en el Proceso.

³³ Fuente: *Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

Una vez identificados los objetivos relacionados con un proceso clave de negocios, se debe comprender el flujo de trabajo en el mismo y al hacerlo se podrán conocer las operaciones del proceso, la forma en que este genera valor y cómo contribuye al alcance de los objetivos estratégicos generales.

Para poder comprender correctamente un proceso, con el propósito de identificar riesgos significativos de negocios, se debe documentar la siguiente información a nivel de proceso:

- El flujo de trabajo en el proceso, inclusive elementos de entrada, actividades y resultados,
- El uso de sistemas de información que habilitan el proceso, y
- Las clases significativas de transacciones generadas por el proceso, dentro de las cuales se tienen tres tipos y las mencionamos a continuación:

Tabla 12 – Clases de transacciones generadas en los procesos.

<u>Transacciones</u>	<u>Descripción</u>
Rutinarias	Sistemas estándar y eficaces desarrollados con el fin de capturar y procesar las transacciones cotidianas. Estas representan, en general, el mayor volumen de actividad operativa en un negocio y, por lo tanto, el rubro más grande en los estados financieros y revelaciones asociadas.
No Rutinarias	Como estas transacciones son poco frecuentes o de alguna manera inusuales, su riesgo inherente será mayor. Será más difícil controlarlas con la misma eficacia que las transacciones rutinarias.
Estimaciones Contables	Como estas estimaciones exigen criterio, el riesgo inherente es mayor y el control es más difícil que en el caso de las transacciones rutinarias.

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

Por lo anterior, se debe ser selectivo con respecto a la profundidad del análisis de procesos, ya que las Compañías tienen procesos numerosos y complejos. Además, al ser más selectivos se obtendrá el máximo valor del análisis, realizado tanto en términos profesionales como en términos de riesgos de auditoría.

6.2.5 Comprender la Administración del Proceso.

En el análisis de procesos de los procesos de negocios es importante comprender como el dueño de este administra su proceso, es decir, como administran el riesgo de negocios y sus controles, como miden el proceso y como vigilan el mismo. Se debe tener en cuenta la forma en que el dueño del proceso administra los riesgos, ya que cualquier debilidad puede afectar a otros elementos de los controles. Con frecuencia se requiere de la supervisión por parte de personas externas, auditores internos o asesores externos, para asegurar que los controles implantado para un proceso de negocios determinado se correlacionen con lo que se realiza en toda la organización.

Dentro de las actividades que típicamente se realizan se tienen:

- Definir los objetivos de control de proceso,*
- Evaluar los riesgos del negocio a nivel de proceso,*
- Diseñar e implementar controles,*
- Medir el rendimiento del proceso, y*
- Vigilar las actividades de control del proceso.*

Dentro de la medición de procesos se tienen los indicadores clave de rendimiento (ICR) los cuales indican hasta que punto un proceso está rindiendo en forma adecuada, además, si el proceso no llega a satisfacer ciertas metas, el dueño del mismo debe determinar el motivo. Otra medición es a través de los procesos de administración de recursos, los cuales proveen a los procesos básicos: recursos (recursos humanos, administración de instalaciones), infraestructura (tecnología de la información) y apoyo (administración financiera y reglamentaria).

Por lo tanto, entre las características de un proceso bien vigilado se encuentran:

- *Informes formales de datos sobre los ICR para el dueño del proceso,*
- *Análisis regulares de dichos datos por parte del dueño,*
- *Informes de excepciones y procedimientos de seguimiento,*
- *Líneas definidas de responsabilidad por el rendimiento del proceso, y*
- *Comunicaciones regulares y formales entre el dueño del proceso y la alta gerencia.*

6.2.6 Identificar los riesgos y controles del proceso.

En los procesos, los riesgos se presentan cuando estos no logran los fines para los cuales fueron diseñados. Estos riesgos, por lo general son internos, resultado de la organización, administración y procesos de la compañía. Un proceso puede presentar riesgos si:

- *No se correlaciona efectivamente con las estrategias generales del negocio,*
- *Es ineficaz en satisfacer las necesidades del cliente,*
- *No opera en forma eficiente, o*
- *No protege adecuadamente a activos significativos, financieros, humanos, físicos y de información de pérdidas inaceptables, riesgos, malversación, o uso indebido.*

Ya sea en forma explícita o implícita, la gerencia está consciente de los principales riesgos que enfrenta el negocio.

El conocimiento de los riesgos de negocio se pueden complementar a nivel de proceso, consultando fuentes como:

Riesgos específicos de la industria, identificados en el modelo de negocios del segmento,

- *Experiencia propia obtenida en la industria (analogías con operaciones similares)*
- *Historial anterior de la Empresa,*
- *Encuestas industriales sobre temas críticos, y*
- *Artículos del ramo o de las revistas de negocios, sobre otras organizaciones que realizan el mismo proceso.*

Una vez se conocen los riesgos del negocio que enfrenta la empresa a nivel de proceso, se debe comprender como responder a los mismos, ya que la naturaleza de esta respuesta determinará hasta que punto confiaremos en su control circundante.

Se debe tener en cuenta que el control circundante se refiere a todo el sistema de políticas, métodos y procedimientos para controlar un negocio. La identificación y conocimiento de estos controles permite:

- *Descubrir indicaciones de un mayor riesgo, tales como un control circundante poco satisfactorio, o actividades de vigilancia inadecuadas, y*
- *Llegar a presunciones preliminares acerca de la eficacia de los controles específicos que residen en los procesos claves de la Empresa.*

6.2.7 Información Preliminar sobre el Riesgo Residual.

Se define como el riesgo remanente, después de considerar la influencia mitigante de los controles de negocios de la Empresa. Al nivel de procesos, identificamos los riesgos residuales relacionados con los riesgos significativos en los procesos claves. Lo cual tiene un doble propósito:

- *Cuando calificamos a un riesgo como residual con un grado que no sea "bajo", se debe considerar las implicaciones del mismo en el análisis de auditoría, ya que este podría llevarnos a realizar procedimientos adicionales substantivos con el fin de dar forma a la opinión.*
- *El riesgo residual del negocio también proporciona una indicación de oportunidades potenciales para mejorar el rendimiento. Estas oportunidades deben acumularse para discusión con la Empresa.*

6.3. Revisar Hallazgos y Conclusiones con la Gerencia del Cliente.³⁴

Esta parte del trabajo se refiere a la discusión entre el auditor-administrador y la gerencia de la Empresa, en la cual se tratará de confirmar los hallazgos y conclusiones, temas de auditoría, observaciones y modificaciones resultantes de la revisión.

³⁴ Fuente: *Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

7. PASO 3 – EVALUACIÓN DE RIESGOS.

En esta tercera parte de la metodología se deben considerar las percepciones, presunciones y juicios de la gerencia con respecto a los riesgos de negocios y controles, como también se obtendrá evidencia de auditoría a través de procedimientos substantivos. Entre los datos e información que se usan como elementos de entrada para la evaluación de riesgos se encuentran:

- *El modelo de negocios (a nivel de entidad y de proceso),*
- *El perfil preliminar de riesgos (riesgos estratégicos y de proceso) y*
- *La evaluación preliminar del control circundante de la Empresa.*

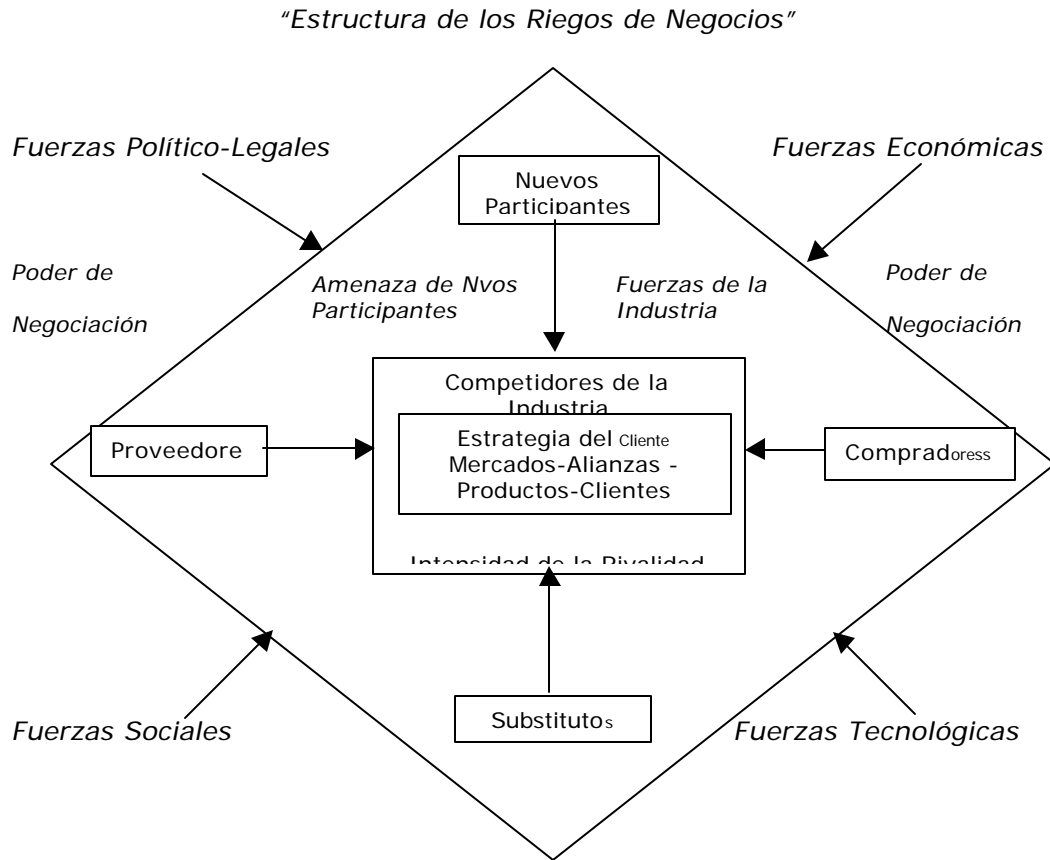
7.1. Evaluar los Riesgos de Negocio.³⁵

El administrador-auditor debe identificar primero los riesgos estratégicos y de proceso, antes de llegar a una conclusión sobre la importancia de los mismos. Sin embargo, es probable que se identifiquen y evalúen los riesgos estratégicos al mismo tiempo.

7.1.1 Gerencia con respecto a los Riesgos Estratégicos.

Una vez se tiene el conocimiento de que proceso usa la gerencia para reconocer posibles fuentes de riesgos del negocio e identificar los riesgos estratégicos, se procede a conocer a fondo el macroentorno y el ambiente de la industria donde opera la Entidad, con el fin de obtener una seguridad de que el cliente ha identificado los riesgos estratégicos potenciales. Para ello se usa la estructura PEST y el marco de Cinco fuerzas de Porter, que presentamos a continuación.

Figura 5 – Estructura PEST y las cinco fuerzas de Porter.



Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

La estructura PEST, es una técnica de análisis de alto nivel que ayuda a:

- *Comprender las fuerzas del macroentorno que afectan la industria, y*
- *Como los factores externos específicos pueden afectar el negocio.*

En esta estructura se consideran factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos y los riesgos que presentan para los negocios de la Compañía.

³⁵ Fuente: *Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

Tabla 13 – Estructura PEST.

<u>Fuerzas del Macroentorno</u>	<u>Factores a Considerar</u>
<i>Político-legales</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de elecciones, legislación y decisiones judiciales, ▪ Decisiones emitidas por diversos organismos del gobierno y locales.
<i>Económicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNB ▪ Tasas de interés a corto y largo plazo ▪ Inflación ▪ Valor de las monedas ▪ Desempleo ▪ Gastos de Consumidor
<i>Sociales</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tradiciones/valores ▪ Crecimiento/desplazamientos en la población ▪ Tendencias sociales (trabajo /tiempo libre/ calidad de vida) ▪ Psicología del Consumidor ▪ Las expectativas del público
<i>Tecnológicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avances científicos ▪ Inventos ▪ La rapidez del cambio tecnológico en la industria

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

En cuanto al marco de las cinco fuerzas de Porter, estas se utilizan para comprender las fuerzas de la industria que influyen sobre una organización, su industria, su mercado, y determinan su rentabilidad.

Tabla 14 – Cinco fuerzas de Porter.

<u>Fuerzas/Amenazas de la Industria</u>	<u>Factores a Considerar</u>
<i>Nuevos participantes: nuevos competidores que entran a la industria.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economías de escala ▪ Reconocimiento de la marca ▪ Necesidades de capital
<i>Proveedores: Poder de negociación de los proveedores.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciación de los proveedores ▪ Costos de cambiar el proveedor ▪ Presencia de proveedores sustitutos ▪
<i>Sustitutos: productos o servicios sustitutos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio relativo / calidad del sustituto ▪ Costos del cambio ▪ Propensión del comprador a sustituir
<i>Compradores: Poder de negociación de los compradores.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importancia del producto para el costo y la calidad del cliente. ▪ Volumen por comprador ▪ Costos para cambiar de comprador
<i>Competencia: rivalidad entre los competidores actuales.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento de la industria ▪ Costos fijos / valor agregado ▪ Diferencias entre los productos.

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

En base a este análisis, se podrá confirmar si los riesgos estratégicos han sido identificados íntegramente por la gerencia, o bien reconocer riesgos adicionales. En este caso se considerarán:

- Cuáles son los procesos de negocios afectados,
- Qué riesgos de proceso están relacionados con estos riesgos estratégicos, y
- Qué procedimientos adicionales se requieren para encarar los riesgos de proceso relacionados.

7.1.2 Gerencia con respecto a los Riesgos de Proceso.

En esta parte del trabajo se utiliza la “Estructura de Riesgos del Negocio a Nivel de Proceso” para reconocer los riesgos del proceso.

Tabla 15 – Estructura de riesgos de negocio a nivel de proceso.

<u>Dirección</u>		<u>Integridad</u>		<u>Cumplimiento</u>	
Autoridad Liderazgo Incentivos de desempeño Límites Auditoría Interna		Fraude de la gerencia Fraude de los empleados Actos ilegales Uso no autorizado		Impuestos Medio ambiente Salud y seguridad Fondo de pensiones Regulaciones	
<u>Operación</u>					
Tecnología	Obsolescencia	Suministros	Control de rendimientos	Reparación y mantenimiento	
Calidad	Merma	Desarrollo de productos	Competencias de los RH	Sistemas de seguridad	
Satisfacción del Cliente	Eficiencia	Fracaso de productos	Motivación		
Periodo de los ciclos	Capacidad	Interrupción de negocios	Capacitación		
<u>Administración de la Información</u>		<u>Administración Financiera</u>		<u>Recursos Humanos</u>	
Sistemas de información administrativa Dependencia de TI Confiability TI externa Acceso / Disponibilidad Integridad / Exactitud Pertinencia		Presupuestos y planificación Flujos de efectivo Valuación de inversiones Informes financieros Instrumentos financieros Financiación Información contable		Administración de RH Competencias Reclutamiento Reconocimiento/Retención/Compensación Administración del desempeño Desarrollo de líderes	

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

Es importante analizar los procesos con el fin de reconocer los riesgos de proceso significativos y para ello se consideran los siguientes puntos:

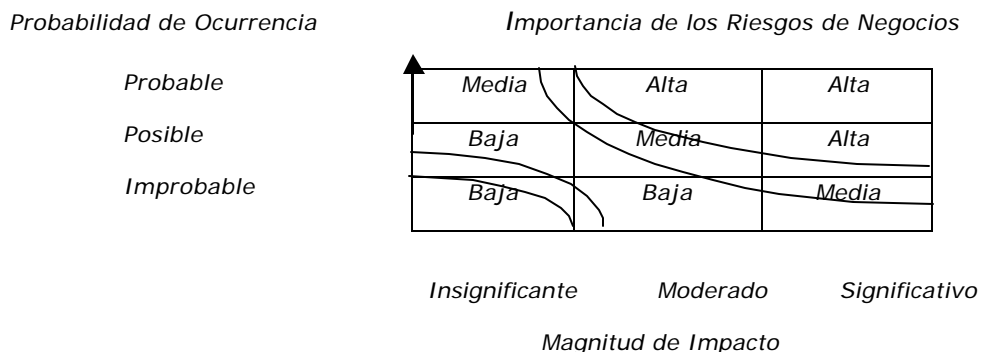
- *Hasta qué punto se ve afectado el proceso por fuerzas externas y cómo podrían cambiar estas en el futuro, en términos de consecuencias para los objetivos del proceso?*
- *Qué riesgos de negocios resultan de la calidad y diseño del proceso, es decir, de la solidez inherente del mismo?*
- *Se presentan riesgos de negocios debido a una asignación inadecuada de recursos al proceso, en términos de lo que éste significa para el logro de los objetivos de negocios?*
- *Qué cosas podrían afectar materialmente los activos físicos, financieros, humanos e intangibles de este proceso?.*
- *Cómo se ven expuestos estos activos a la pérdida o disminución de su capacidad para alcanzar los objetivos del proceso?*

En base a este análisis, se podrán confirmar la integridad de los riesgos de proceso identificados por la gerencia y los dueños de procesos, o bien reconocer riesgos adicionales, que se agregaran al listado de riesgos de negocios. Estos riesgos adicionales se discutirán con la gerencia, se obtendrá información adicional y se realizarán procedimientos adicionales.

7.1.3 Gerencia sobre la Significación de los Riesgos de Negocios.

Debido a la naturaleza subjetiva de los riesgos, es difícil medirlos. Por lo tanto para llegar a una conclusión independiente sobre la importancia general de un riesgo estratégico, se debe considerar la probabilidad de que ocurra y la magnitud del impacto, para ello se miden estos aspectos en una escala de tres puntos, en la cual se prefiere considerar los riesgos en términos cualitativos, más que cuantitativos.

Figura 6 – Riesgos en términos cualitativos.



Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

Cuando se habla de **probabilidad de ocurrencia**, se refiere a los riesgos potenciales de negocios que lleguen realmente a manifestarse y se consideran los siguientes factores e información:

Tabla 16 - Factores e información de riesgos.

<u>Factores</u>	<u>Información</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia prevista ▪ Naturaleza del riesgo ▪ Ambiente de trabajo ▪ Procedimientos, herramientas y capacidades implantadas actualmente ▪ Dedicación, moral y buena disposición personal ▪ Historial de eventos anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La base de las presunciones de la gerencia ▪ La experiencia en la industria ▪ Hechos que se documentan, tales como el historial ▪ Información publicada externamente.

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

Cuando se habla de la **magnitud de impacto** se refiere a los efectos sobre la Entidad: lo que esta podría perder, lo que podría salir mal, o lo que la entidad podría ganar. Con frecuencia esto se expresa en forma de monto monetario, como también en forma no financiera, tales como la pérdida de reputación, el valor de la información perdida y la insatisfacción de los empleados.

También se debe tener en cuenta otros factores relacionados con la probabilidad de ocurrencia y magnitud del impacto:

- *Periodo de tiempo, que se refiere al periodo relacionado con un cierto grado de probabilidad de ocurrencia para un riesgo dado, y*
- *Velocidad de Cambio, que se refiere a la rapidez con la cual la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto de cada riesgo podrían variar con el tiempo.*

Por último, si se consideran los dos aspectos de cada riesgo, se llegan a conclusiones con respecto a la importancia general de cada uno midiéndolos como categorías: alta, media y baja. Esto no quiere decir, que el resultado del riesgo total sea matemático, sino más bien, una evaluación cualitativa. Por lo tanto, las categorías se deberán considerar como guías, más que una escala absoluta de evaluación.

Vale la pena resaltar que si existieren diferencias entre la evaluación de la gerencia y el trabajo realizado por el auditor-administrador, esta debe ser reconciliada y para este fin se podrá examinar información adicional y discutir nuevamente con la gerencia.

7.2. Evaluar los Riesgos Residuales de Negocio.³⁶

El siguiente paso en la evaluación de riesgos es verificar o validar si son adecuadas las respuestas de la gerencia a los riesgos significativos de negocios e identificar controles estratégicos y de proceso ineficaces.

7.2.1 Evaluación del Control Circundante.

Este representa la estructura dentro de la cual operan controles específicos, en la cual se deben considerar las implicaciones de los puntos fuertes y débiles cuando se evalúa la eficacia de dichos controles.

7.2.2 Evaluación de la Eficacia de los Controles Específicos.

Desde el punto de vista de auditoria, sólo será necesario evaluar aquellos controles que han sido implantados para mitigar riesgos medianos o elevados. El riesgo residual de los

³⁶ Fuente: *Guía de Auditoria 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

que ya han sido calificados como bajos no podrá sino ser bajo también, aún cuando no hubiera controles. Sin embargo, una evaluación de las áreas de bajo riesgo puede ser apropiada desde el punto de vista de mejora continua, en casos en que los controles sean excesivos y costosos en relación con la situación real de bajo riesgo.

Para evaluar la eficacia general de los controles se deben considerar dos aspectos para cada control, como son:

- La solidez inherente en el diseño de control, la cual se refiere a cual es la calidad del control existente.
- La probabilidad de eficacia del control, la cual se refiere a si el control se aplica en la forma planeada y esto se puede validar aplicando técnicas, tales como: pruebas comparativas de resultados de procesos, análisis de tendencias para indicadores claves de rendimiento, discusión con los dueños de los procesos, indagación de empleados conocedores y análisis de informes de los sistemas de la Empresa.

Con base en el juicio de los dos componentes, se forma una evaluación cualitativa de la eficacia general de cada control y se elige la categoría de eficacia correspondiente:

- S = sólido: los controles son adecuados y operan correctamente,
- M = moderado: existen algunas debilidades, pero éstas no presentan un riesgo significativo,
- D = débil: los controles no son de nivel aceptable.

Como guía se tiene el siguiente cuadro:

Tabla 17 – Probabilidad de riesgos.

<u>Probabilidad de Eficacia</u>	<u>Solidez Inherente</u>		
	<u>Débil</u>	<u>Moderado</u>	<u>Sólido</u>
<i>Probable</i>	D	M	S
<i>Posible</i>	D	M	M
<i>Improbable</i>	D	D	D

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

7.2.3 Evaluación de la Respuesta de la Gerencia a Riesgos de Negocio.

Esta parte del trabajo se hace mediante conclusiones sobre los riesgos de negocios residuales y su impacto sobre la Empresa. Esta evaluación depende del buen juicio y se basa en el análisis del impacto residual sobre el negocio del cliente.

En base a la evaluación, se puede desarrollar una “conclusión preliminar” sobre la exposición del negocio al riesgo de negocios residual y preparar el enfoque para discutirlo con la gerencia y para ello se tratan los siguientes asuntos:

- *Todo riesgo significativo de negocios que no haya sido reconocido, medido o administrado por los procesos o controles para llevarlo a un nivel aceptable,*
- *Coherencia entre la aceptación formal o implícita de los riesgos residuales de negocios y sus elementos de control, y los objetivos generales, políticas de organización y cultura corporativa de la compañía y*
- *Consideraciones referentes al costo y eficacia de implementar controles y salvaguardias apropiadas.*

Posteriormente, se debe revisar la evaluación preliminar de los riesgos residuales de negocios con la gerencia y el propósito de esta actividad es:

- *Confirmar el entendimiento de las percepciones, presunciones y juicios de la gerencia con respecto a los riesgos de negocios, y*
- *Enfocar la atención de la gerencia en los riesgos residuales que puedan requerir una consideración adicional.*

7.3. Considerar las Implicaciones de los Riesgos Residuales de Negocio Sobre la Auditoría³⁷.

7.3.1 Relación entre Riesgo Residual y Riesgo de Auditoría.

³⁷ Fuente: *Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick..*

Desde el punto de vista de la auditoría, el interés principal es evaluar como un riesgo determinado de negocios llega a manifestarse en los estados financieros y revelaciones relacionadas. Por eso es importante comprender las implicaciones de los riesgos del negocio sobre la auditoría, ya que permite concentrar los procedimientos en las áreas que podrían llegar a presentar un riesgo elevado de errores e irregularidades significativos.

*El **riesgo de auditoría** se refiere a emitir, en forma no intencional, una opinión de auditoría sin salvedad con respecto a estados financieros que contienen errores e irregularidades significativos y esta podría ser: un solo error o irregularidad importante, o dos o más errores o irregularidades menos importantes, pero de todos modos significativos.*

*Por otro lado, **implicación sobre la auditoría** se refiere al efecto de un riesgo sobre el auditor-administrador, en términos de alcance de la auditoría y riesgo profesional y toma en cuenta el riesgo de: errores e irregularidades significativos en los estados financieros, condiciones que se deben informar a la Empresa-cliente, y la identificación de oportunidades para mejorar el rendimiento.*

*El **riesgo de errores e irregularidades significativos (REIS)** es la combinación de riesgo inherente y riesgo de control. Se refiere a la probabilidad de que un error o irregularidad significativo pueda: ocurrir (debido al riesgo inherente) y persistir en los estados financieros no auditados (debido al riesgo de control).*

Por lo anterior, REIS se refiere a la existencia de errores e irregularidades significativos en los registros contables o estados financieros no auditados, mientras que el riesgo de

auditoria se refiere a la existencia de errores e irregularidades en registros contables o estados financieros ya auditados.

7.3.2 Identificar Clases de Transacciones Significativas.

Si se comprenden los riesgos residuales de negocios de un proceso, es factible vincularlos con los estados financieros a través de las clases de transacciones significativas generadas en el proceso. Por lo anterior, se pueden distinguir tres tipos generales de transacciones:

*Las **transacciones rutinarias** son estándar. Se desarrollan sistemas generalmente eficaces para capturarlas y procesarlas. Estas representan el mayor volumen en la actividad de transacciones de cualquier negocio y, por lo tanto, la partida más importante de los estados financieros. Para administrar un negocio en forma eficaz, la gerencia necesita información exacta y oportuna en relación con las transacciones rutinarias. Usualmente la gerencia establece controles internos eficaces con respecto al registro y procesamiento de estas transacciones, y la emisión de informes sobre ellas y gracias a estos el riesgo de errores e irregularidades significativas es bajo en el caso de estas transacciones procesadas en forma sistemática. En estas circunstancias, y para los objetivos relacionados con dichas transacciones, es apropiado realizar una auditoria basada en los sistemas.*

*Como las **transacciones no rutinarias** son poco frecuentes o de alguna manera inusuales, el riesgo inherente es más elevado. Es difícil controlarlas con la misma eficacia que las transacciones rutinarias.*

*Por último, se tienen las **estimaciones contables** las cuales significan un alto grado de criterio, ya que el riesgo inherente es más elevado y su control es más difícil que las transacciones rutinarias.*

7.3.3 Establecer Objetivos de Auditoria.

Es importante tener en cuenta que para cada clase de transacción significativa relacionada con riesgos residuales de negocios, se deben decidir cuales serán los objetivos de auditoria que permitan obtener evidencia adicional. Y cuando se habla de objetivos de auditoria, se refiere a la meta de obtener evidencia con respecto a un conjunto relacionado de aseveraciones en los estados financieros. A un nivel simple, los objetivos pueden reflejar las aseveraciones de la gerencia. Como por ejemplo cuando la gerencia asevera la existencia de inventarios, el trabajo se basará en obtener evidencia efectiva de que existen en realidad.

Los estados financieros y revelaciones relacionadas proporcionan información sobre la posición financiera y los resultados de una entidad. La Gerencia es responsable de la preparación de los estados financieros y los datos que se encuentran en ellos son explícita o implícitamente, representaciones de la Gerencia. Estas representaciones se llaman aseveraciones de los estados financieros o simplemente aseveraciones y estas se describen a continuación.

Tabla 18 – Clases de aseveraciones.

<u>Aseveración</u> □	<u>Descripción</u>
Integridad	No existen activos, pasivos o clases de transacciones que se deban reconocer en los estados financieros y revelaciones relacionadas, que no hayan sido registradas.
Existencia	Un activo o pasivo existe en una fecha especificada y una transacción o clase de transacciones ocurrió durante el periodo cubierto por los estados financieros. El término validez sería sinónimo.
Exactitud	Los detalles de los activos, pasivos y clases de transacciones han sido correctamente registrados, procesados e informados con respecto a la parte involucrada, fecha, descripción, cantidad y precio.
Valuación	Los activos y pasivos se llevan a un valor de libros apropiado.
Propiedad	La Entidad tiene los derechos apropiados (título) con respecto a los activos reflejados en los estados financieros y revelaciones relacionadas. Así mismo, los pasivos son

	<i>obligaciones reales de la Entidad (a veces se usa el término derechos y obligaciones).</i>
<i>Presentación y Revelación</i>	<i>La información pertinente se revela, clasifica y describe de acuerdo con políticas contables aceptables y a requisitos legales.</i>

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

7.3.4 Evaluar el Riesgo de Errores e Irregularidades Significativas.

Cuanto más la gerencia está informada de los riesgos de negocios y como responde a estos, se podrá evaluar hasta que punto está informada con respecto a la preparación de los estados financieros y la probabilidad de que las cifras contengan errores o irregularidades significativas (REIS). Una vez analizada la Entidad-Cliente desde las perspectivas estratégica y de procesos, se pueden llegar a conclusiones sobre la eficacia con la cual el cliente está mitigando los riesgos de negocio que confronta. En la medida en que no se este satisfecho de que el riesgo residual se encuentre a un nivel aceptable para propósitos de auditoría, se realizaran procedimientos sustantivos para obtener suficiente evidencia como para emitir la respectiva opinión de auditoría.

7.4. Diseñar Procedimientos Substantivos Adicionales y Obtener Evidencia Adicional de Auditoría.³⁸

7.4.1 Diseñar Procedimientos Substantivos Adicionales.

Estos procedimientos son el resultado del análisis de las implicaciones de los riesgos residuales de negocios, estos pueden incluir pruebas de controles, procedimientos analíticos o pruebas de detalles. Estos procedimientos se diseñan con el fin de obtener evidencia efectiva y para que esta:

- Sea suficiente y apropiada para el objetivo que se busque,*
- Pueda obtenerse en forma económica, y*
- Provea oportunidades para acrecentar el valor de la auditoría para la empresa-cliente.*

Es importante tener en cuenta, que es preferible usar procedimientos analíticos en lugar que pruebas de detalle porque: Se realizan más eficientemente y pueden abarcar todo el espectro, en lugar de solo una parte, acrecientan el conocimiento del negocio, y ayudan a proveer beneficios adicionales a la gerencia de la Empresa. Además, que para el diseño de los procedimientos, las tres categorías de clases de transacciones proporcionan una referencia.

7.4.2 Obtener Evidencia Adicional de Auditoria.

Una vez diseñados los procedimientos, se procederá a obtener la evidencia y para ello se debe tener en cuenta:

- *Llevar a cabo los procedimientos analíticos planeados e investigar los hallazgos que difieran de las expectativas y si fuere necesario, revisar el programa de auditoria en base a los hallazgos,*
- *Llevar a cabo las pruebas planeadas de detalles.*

Luego de este paso, se deben reconocer las diferencias y contingencias de auditoria, teniendo en cuenta:

- *Identificar e investigar las diferencias de auditoria y preparar un resumen de diferencias no ajustadas,*
- *Llevar a cabo procedimientos de auditoria para identificar las contingencias y obtener evidencia de auditoria referente a la forma de contabilizar y revelar las contingencias.*

Mientras se obtiene evidencia substantiva adicional de auditoria, se indaga acerca del cumplimiento, por parte de la Empresa-Cliente, de leyes y regulaciones pertinentes.

³⁹ Fuente: *Guía de Auditoria 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

También, se debe investigar las implicaciones de cualquier posible acto ilegal que pudiera descubrirse.

Es posible que se necesite evidencia adicional y para lo cual el auditor-administrador debe:

- *Considerar el propósito, naturaleza y alcance de las transacciones con las partes relacionadas y considerar su presentación en los estados financieros y otras revelaciones relacionadas,*
- *Analizar eventos posteriores a la fecha del balance y considerar si los mismos están adecuadamente reflejados en los estados financieros y otras revelaciones relacionadas,*
- *Obtener una representación de la gerencia con respecto a temas que son materiales para los estados financieros, inclusive un reconocimiento de que este es responsable por la presentación de los mismos y de otras revelaciones relacionadas.*

7.5. Examinar Hallazgos y Conclusiones con la Gerencia del Cliente.³⁹

Se documentan los hallazgos y conclusiones en papeles apropiados a fin de facilitar la revisión de los mismos con la gerencia y respaldar la opinión del auditor-administrador. Este proceso involucra: oportunidades para mejorar el rendimiento, registrar cualquier ajuste necesario en la evaluación anterior de riesgos residuales de negocios y el análisis en el cual este se basa, finalizar la estrategia y documentar las decisiones.

³⁹ Fuente: *Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional de Consultoría KPMG Peat Marwick.*

CAPITULO 6 . - IMPLEMENTACION METODOLOGÍA EN EL CICLO DE INGRESOS APLICADO A LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.

8.1 Análisis del Ciclo de Ingresos – Naturaleza y Funciones⁴⁰

Ciclo que comprende funciones que implican intercambio de productos y/o servicios con los clientes por efectivo. Este ciclo abarca rubros de balance como cuentas y efectos por cobrar, acumulaciones o provisiones para cuentas dudosas, acumulaciones para gastos de ventas e impuestos sobre ventas provenientes de sistemas de ingresos. Del estado de resultados, encierra rubros de ventas, costo de ventas por aspectos de su determinación, impuestos sobre las ventas e ingresos financieros producidos por los sistemas de ingresos, provisiones por cuentas dudosas. Además, se deben destacar qué cuentas de efectivo (tesorería) son afectadas por el ciclo de ingresos.

En las empresas industriales y comerciales, el rubro o cuenta fundamental del ciclo de ingresos lo constituye "Cuentas y Efectos por Cobrar", mientras que en las instituciones financieras el rubro principal es "Préstamos y Descuentos" y otros de menor grado como "Inversiones y "Servicios".

8.2 Particularidades del Ciclo de Ingresos⁴¹

Los atributos especiales de este ciclo son:

Funciones Especiales – *Cuentas a cobrar, concesión de créditos, entrada de pedidos, despachos y embarques, facturación, ingreso del efectivo, costo de ventas, gestiones de cobro, registro de comisiones, garantías, etc.*

⁴⁰ Fuente: *Manuales de Auditoria* emitidos por Firms Consultoras. Ediciones 1996 y 1998. Control Interno y Fraudes Edición 1998.

⁴¹ Fuente: *Manuales de Auditoria* emitidos por Firms Consultoras. Ediciones 1996 y 1998. Control Interno y Fraudes Edición 1998.

Asientos Contables – Ventas, costo de ventas, ingresos a caja, devoluciones y rebajas, descuentos por pronto pago, provisiones para cuentas dudosas, castigo y recuperaciones de deudas dudosas, comisiones, obligaciones por impuestos, acumulaciones de gastos e ingresos extraordinarios.

Documentos y Formas – Se destacan pedidos a clientes, órdenes de ventas, órdenes de embarque, facturas de ventas, avisos de remesas, formas para ajustes y conocimientos de embarque.

Bases de datos – Algunos de carácter estático o de referencia son los archivos maestros de clientes y de crédito, catálogos de productos y listas de precios. De índole dinámica o de saldos, se tienen los archivos de órdenes pendientes, detalles y características de las cuentas a cobrar y archivos de análisis históricos de ventas.

Enlaces con otros Ciclos – Las conexiones de este ciclo hacia los demás están dadas: Con el de Tesorería, por el aspecto de los ingresos a Caja; con el ciclo de transformación, por los embarques; con el ciclo de Informe Financiero, en lo que concierne a resúmenes de actividades (asientos contables, etc).

8.3 Objetivos del Control Interno.⁴²

8.3.1. Autorización

Deben autorizarse acorde con los criterios de la Dirección de la empresa, los clientes, el precio y demás condiciones de las mercancías y servicios que han de proporcionarse; ajustes a los rubros de ingresos, costo de ventas, cuentas de clientes, distribuciones de cuentas. Igualmente, deben crearse y mantenerse procedimientos de proceso para el ciclo, autorizados acorde con criterios de la Dirección.

⁴² Fuente: Manuales de Auditoría emitidos por FIRMAS CONSULTORAS. Ediciones 1996 y 1998. Control Interno y Fraudes Edición 1998.

8.3.2. Procesamiento de Transacciones

Deben aprobarse únicamente aquellas solicitudes o pedidos de clientes por mercancías y servicios, que se ajusten a los criterios de la Dirección de la Empresa; antes de proporcionarse las mercancías y servicios debe exigirse que las solicitudes o pedidos estén debidamente aprobados; cada pedido autorizado debe embarcarse o despacharse exacta y oportunamente. Solamente deben producir facturación, los embarques efectuados y los servicios prestados; las facturaciones deben prepararse exacta y oportunamente; para evitar la distracción de efectivo, debe procederse prontamente a la rendición de cuentas de los dineros recibidos. Deben clasificarse, resumirse e informarse exacta y oportunamente: las facturaciones, los costos de las mercancías y servicios vendidos, erogaciones por ventas, el efectivo recibido, los ajustes a ingresos, cuentas de clientes, distribuciones de costos y de cuentas. Además, deben aplicarse correctamente las facturaciones, cobros y ajustes pertinentes.

8.3.3. Clasificación

Los asientos contables de ingreso deben clasificar y resumir las actividades económicas, conforme a planes de la Dirección de la Empresa; por cada periodo contable, deben elaborarse los asientos contables para facturación, costo de mercancía, servicios vendidos, erogaciones por ventas, efectivo recibido y ajustes del caso.

8.3.4. Verificación y Evaluación

De manera regular o atendiendo las circunstancias, deben verificarse y evaluarse los saldos registrados en cuentas y efectos a cobrar y partidas relacionadas.

8.3.5. Protección Física

El acceso a efectivo y documentos o medios representativos del mismo, únicamente debe permitirse conforme a los controles y requisitos establecidos por la Dirección. Igualmente, el paso o acceso a los registros y documentos de embarque, facturación, cobro de efectivo, cuentas a cobrar, locales físicos y procedimientos de proceso, solamente debe permitirse conforme a criterios de la Gerencia o Dirección.

8.4 Evaluación de Riesgo en el Ciclo de Ingresos al no lograrse los Objetivos del Ciclo.⁴³

8.4.1. Autorización

Pueden efectuarse embarques no autorizados, que de suceder, implicará incurrir en cuentas incobrables; pueden efectuarse embarques en contraposición a regímenes de cambio o de exportación; llevarse a cabo ventas sin conocimiento de la Dirección de la Empresa.

El no cumplimiento de objetivos de autorización en este ciclo, implica también incurrir en aspectos como: El llegar a aceptar órdenes a precios no autorizados o condiciones irrazonables; Ordenes para productos o servicios estipulando condiciones de calidad que no son alcanzables; infracción a disposiciones legales, lo cual puede acarrear multas o contingencias; pueden llevarse a cabo entregas o embarques, sin considerar en los precios de venta los gastos por estos conceptos.

Las cuentas y efectos por cobrar, pueden presentarse incorrectamente por aspectos de ajustes o reclasificaciones erróneas; pueden clasificarse erradamente cuentas a

⁴³ Fuente: Manuales de Auditoría emitidos por Firms Consultoras. Ediciones 1996 y 1998. Control Interno y Fraudes Edición 1998. Guía de Auditoría 2000 – Firma Multinacional Consultora KPMG Peat Marwick.

cobrar como de dudoso recaudo o castigarse siendo cobrables; manejarse negligentemente las mercancías devueltas, lo que puede llevar a mostrar inadecuadamente el rubro de cuentas a cobrar.

Las secciones o dependencias de la Empresa; pueden ser objeto de reorganizaciones que no se ajustan a los criterios de la Dirección, además de que este hecho puede aprovecharse para desmejorar los sistemas de control interno; pueden modificarse programas computarizados; cambios de sistemas contables; pérdidas de datos: las transacciones pueden procesarse incorrectamente por personas que no les compete desarrollar la función; pueden omitirse o ejecutarse impropriamente los procedimientos de control, etc.

8.4.2. Procesamiento de Transacciones.

Se puede incurrir en embarques no autorizados o violatorios de regímenes de cambios o exportación, ventas sin conocimiento de la Dirección de la Empresa, actuar con precios no autorizados; embarcar mercancías o prestar servicios y no facturarlos, propendiendo con ello a reducir los saldos de las ventas, las cuentas a cobrar y el costo de ventas, y presentar inflados los inventarios, salvo que se practique inmediatamente conteo físico; pueden extenderse facturas incorrectas, lo cual puede ocasionar ventas y cuentas a cobrar incorrectamente presentadas, clientes inconformes y pérdida de ingresos.

Puede omitirse el reportar ventas al contado de mercancías; no detectar faltantes de caja, por efectos de saldos inflados; los asientos de entrada a las cuentas del mayor pueden ser incompletos; así, cobros o facturaciones pueden excluirse de los resúmenes intencionalmente o por aspectos de errores. También los asientos a las

cuentas del mayor pueden ser inexactos; los informes pueden ser reformados con respecto a las clasificaciones de las transacciones; de esta manera se tiene, que productos de una línea pueden clasificarse en otra.

8.4.3. Clasificación.

Los estados financieros pueden no estar disponibles oportunamente o presentarse incorrectamente debido a uno o más de los siguientes factores: omisión de registros o asientos contables, codificaciones incorrectas, asientos o registros contables dobles y cortes impropios. También puede llegarse a cálculos erróneos, lo que suele resultar en pagos en exceso o defecto.

8.4.4. Verificación y Evaluación.

Los informes pueden ser contrarios a la realidad; las decisiones estar basadas en información errónea o inexacta; errores y omisiones, en la salvaguarda física, autorización y procesamiento de transacciones, pueden pasar inadvertidos y por lo tanto no ser objeto de arreglos o correcciones. Igualmente, los saldos históricos puede que no sean motivo de análisis, propiciando ello que no reflejen las situaciones reales acordes con las condiciones existentes a una fecha determinada.

8.4.5. Protección Física.

El efectivo puede sustraerse, perderse, destruirse o distraerse temporalmente, los documentos y registros pueden extraviarse o alterarse, implicando inhabilidad para la elaboración de los estados financieros, como también para la realización de los activos.

Los documentos pueden usarse indebidamente por personas no autorizadas; los programas del computador pueden alterarse o los datos perderse, destruirse o

alterarse, lo que llevaría a producir información distorsionada o incapacidad para informar.

8.5 Prácticas Contables Inadecuadas que llevan al Riesgo, en los Ingresos.⁴⁴

Es importante considerar que los créditos a las cuentas de ingresos, normalmente representan parte del producto de las ventas, derivándose de aquí, que una presentación incorrecta de los ingresos estará incidiendo directamente en una presentación incorrecta en las cuentas por cobrar o el efectivo. De igual manera, la presentación incorrecta de los costos y gastos, producirá presentación incorrecta en cuentas reales relacionadas con estos conceptos.

8.5.1. Cortes Impropios de Ventas.

Se pueden presentar los ingresos incorrectamente, cuando las mercancías facturadas por ventas a clientes, son descargadas de inventarios en el siguiente periodo o viceversa. También el no efectuar provisión para devoluciones, bonificaciones y rebajas a que haya lugar por aspectos de producción defectuosa, puede producir una presentación excesiva de los ingresos.

8.5.2. Cuentas por Cobrar y Cortes Impropios por Despachos y Embarques.

En el ciclo de ingresos, las cuentas por cobrar pueden presentarse incorrectamente si en ellas se incluyen cargos por mercancías embarcadas en el periodo contable siguiente. También, si mercancías despachadas en consignación son registradas en cuentas por cobrar, en lugar de figurar en inventarios.

Las cuentas por cobrar estarán presentadas incorrectamente si los cargos por mercancías embarcadas o entregadas, se registran o contabilizan en el periodo

contable siguiente. Igualmente, estarán las cuentas por cobrar subestimadas, si el libro de caja se mantiene abierto después del corte y el efectivo recibido en el periodo posterior, es registrado con efecto retroactivo en las cuentas de los clientes.

Constituye también presentación incorrecta de las cuentas por cobrar, la omisión de evaluar las posibilidades de recaudo de los saldos a cobrar y de efectuar provisión para cubrir las posibles pérdidas. Esto puede acarrear el presentar una cifra neta inflada en el Balance General. De igual manera, por aspectos de su composición, las cuentas por cobrar pueden presentarse inadecuadamente, al incluir saldos importantes que no corresponden a operaciones normales del objeto del negocio (cuentas de funcionarios, empleados, etc); omisión de separar saldos importantes no corrientes o saldos acreedores de consideración, no clasificarse como pasivos.

8.6 Estafas, Desfalcos, Fraudes y Otras Irregularidades, que llevan al Riesgo en los Ingresos.⁴⁵

8.6.4. Apropiações Indebidas de Efectivo.

Puede llegarse a la apropiación indebida de efectivo, omitiendo darle entrada contablemente en su totalidad, propiciado esto, en ocasiones, por la carencia, falsificación o adulteración de documentos o datos de respaldo, tales como tiras de caja registradoras, boletas de ventas o resúmenes diarios de ingresos a caja. También se suele hacer apropiación indebida de efectivo, dejando de registrar facturas de ventas, como cargos a cuentas por cobrar, interceptando luego los correspondientes cobros de efectivo. Similar situación puede suceder con las mercancías.

⁴⁴ Fuente: Manuales de Auditoría emitidos por Firms Consultoras KPMG Peat Marwick y Fast & ABS Auditores. Ediciones 1996 y 1998. Control Interno y Fraudes Edición 1998.

⁴⁵ Fuente: Manuales de Auditoría emitidos por Firms Consultoras KPMG Peat Marwick y Fast & ABS Auditors. Ediciones 1996 y 1998. Control Interno y Fraudes Edición 1998.

8.6.4. Manipulaciones en las Ventas.

Los ingresos de las ventas suelen verse disminuidos al cancelar posteriormente cargos efectuados en principio a cuentas por cobrar, para ocultar sustracción de mercancías, contra la cuenta de "devoluciones, descuentos y rebajas". También, ingresos provenientes de sobrantes o desperdicios pueden ser apropiados indebidamente, omitiendo registrar la totalidad de las ventas por estos conceptos o falseando las cantidades o peso de los elementos o materiales.

8.6.4. Irregularidades en Cuentas por Cobrar.

Muchas irregularidades en cuentas por cobrar, provienen de la práctica denominada "centrífuga" o "lapping", que se inicia con la apropiación ilícita de los fondos y la omisión de abonar el pago efectuado por el cliente. En otros términos, es un método para ocultar un faltante que se origina al apropiarse indebidamente de los pagos de los clientes, cubriendo el faltante de un primer cliente con el pago que efectúe un segundo cliente y así sucesivamente. Existe otra práctica de menor relevancia denominada "tejedora" o "kiting", que consiste en una manipulación para ocultar un faltante en caja durante el tiempo que se demora un cheque en ser cobrado en el banco o tratar de impedir que sea descubierto el faltante mediante la emisión de un cheque carente de fondos que luego puede ser reemplazado por otro.

Generalmente estos sistemas se van complicando para el infractor, de tal manera que a la postre salen a flote las irregularidades. En cuanto al método de la "centrífuga", se pueden descubrir las irregularidades cotejando las partidas individuales que aparecen en los duplicados de los depósitos debidamente autenticados, contra el libro de caja y las cuentas individuales de los clientes o mediante la confirmación de los saldos de las

cuentas. Para la "tejedora" o "kiting" las irregularidades son detectadas mediante las conciliaciones bancarias y el análisis de las transacciones del mismo orden.

Las cuentas por cobrar pueden ser afectadas indebidamente por hechos tales como:

- Mediante la reducción de los créditos por ventas o ingresos y de manera semejante con los cargos a cuentas por cobrar;
- Omitiendo registrar créditos por ventas e ingresos e igualmente con los cargos a cuentas por cobrar, tanto en los registros individuales como en las cuentas control colectivas;
- Registrando créditos o abonos impropios o ficticios en las cuentas personales de funcionarios o empleados, por sueldos, gratificaciones, asignaciones para gastos, etc, con el objeto de compensar cargos indebidos por efectivo u otros conceptos;
- Registrando valores ficticios en las cuentas de control, en las cuentas individuales o en ambas, aparentando que tales valores representan créditos o abonos por devoluciones, bonificaciones, rebajas o retiro de cuentas incobrables.

8.6.4. Detección de Irregularidades en Cuentas por Cobrar.

Para detectar irregularidades en las cuentas por cobrar, el método más adecuado es la confirmación directa con el deudor. Para que el procedimiento resulte efectivo se debe ejercer un cuidadoso control sobre la selección, envío y seguimiento de las solicitudes. La efectividad de la confirmación debe ser juzgada en cada situación por el auditor, pues es de su responsabilidad hacerlo ya que su dictamen estará afectado por el resultado de la aplicación de este método.

En cuanto a la aplicación del método de confirmación, se suelen presentar situaciones en que el auditor no puede llevarlo a cabo directamente con el cliente, teniendo

entonces que recurrir a procedimientos supletorios, que pueden consistir en un mayor volumen de pruebas sobre el control interno, examen más detallado de los registros de ventas, de la documentación que ampara las cuentas por cobrar, contratos de compraventa, garantías recibidas de los deudores, expedientes de correspondencia y cobros realizados posteriormente a la fecha del Balance.

Generalmente hay que recurrir a procedimientos supletorios de confirmación, en aquellos casos de saldos a cargo de entidades gubernamentales, deudores en litigio, cuando el acreedor desconoce el monto de los pasivos a su favor, por ejemplo, provisiones de fin de año, impuestos por pagar, prestaciones a favor del personal, regalías, dividendos por pagar, créditos mancomunados, etc. Es importante tener presente que las observaciones que aparezcan en las confirmaciones, por insignificantes que aparenten ser, deben ser justificadas por el cliente, algo más evidente que una simple conversación.

CAPITULO 7 . - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- *Como se mostró en esta investigación, en la Evaluación de Riesgos se identifican y analizan los riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que estos serán manejados, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. Es por ello que las organizaciones deben establecer objetivos tanto globales, como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento. Por tanto, la evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos y el Administrador juega un papel importante, ya que en la autoevaluación de riesgos él debe asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance, y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.*

- *Vale la pena tener en cuenta, que el riesgo no es más que la posibilidad de que se obtenga un resultado distinto al que se pretende conseguir con cualquier acción. Pero aún cuando esta palabra parece indicar algo malo, no hay que perder de vista que sólo significa que el resultado obtenido puede ser distinto del previsto. Además, de acuerdo a su ocurrencia, se pueden distinguir algunas clases de riesgos, como los de: inflación, interés, cambio, económico, financiero o de crédito, liquidez, reinversión o país. Adicionalmente, existen otros tipos de riesgo que están presentes en la gestión empresarial o financiera, como el legal, el de desacuerdo, el ambiental, el de modelo, de mercancías, de inventario, el tecnológico.*

- *En el trabajo de investigación se mostró que el enfoque de auditoría basado en el riesgo se define como “Un enfoque sistemático (sistema o proceso) en el cual la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas se determinan estimando y evaluando el riesgo de que las aseveraciones de los estados financieros incluyan errores e irregularidades materiales” y que el producto de este sistema son evaluaciones de la exactitud de las aseveraciones incorporadas en los estados financieros y revelaciones relacionadas, acerca del rendimiento del negocio y de la situación financiera.*

- *Con el nuevo paradigma de control de los riesgos de negocio, los Administradores deben reevaluar sus organizaciones, los controles, y las definiciones fundamentales de la forma en que se deben identificar y controlar los riesgos de negocio. Dado que al comprender las implicaciones de los riesgos sobre los estados financieros y las revelaciones relacionadas, los Administradores tendrán la capacidad de enfrentarlos y colocar a la organización en rápido movimiento.*

- *A lo largo del desarrollo del trabajo de investigación, la propuesta de la metodología, basada en los riesgos, se concentra en evaluar la capacidad del Administrador para crear valor y mantener una ventaja competitiva en su entorno. Teniendo en cuenta aspectos como: (a) El Comprender la ventaja estratégica; (b) El Comprender los riesgos de negocios que amenazan el alcance de los objetivos definidos por la estrategia; (c) El Medir los rendimientos de los procesos y someterlos a pruebas comparativas; (d) El Documentar el entendimiento de la capacidad del cliente para crear valor y generar flujos de efectivo futuros; (e) El Usar el modelo de negocios manejados por las firmas (comentados en el trabajo) y la estructura de conocimientos del negocio para conformar expectativas*

independientes acerca de aseveraciones clave incorporadas en los estados financieros generales y revelaciones relacionadas; (f) El Comparar los resultados financieros publicados con dichas expectativas y considerar el diseño de pruebas adicionales de auditoría para resolver cualquier diferencia entre las expectativas y los resultados informados. Además, el juicio profesional sólido sobre el registro apropiado de las transacciones, la corrección de las presunciones en que se basa la contabilidad de las transacciones no rutinarias, la evaluación de los activos contabilizados y la evaluación de la capacidad de la Organización para continuar como negocio en marcha.

- *En lo relacionado al Análisis Estratégico es importante que el Administrador evalúe los controles de proceso, a fin de identificar los procesos claves de la organización que requieren de análisis adicional. Además, es importante mencionar que el Análisis Estratégico tiene dos mensajes importantes con respecto al control: (a) Vigilar y evaluar los cambios en el ambiente externo y adaptarse a los mismos, es una parte importante de la administración de los riesgos de negocios, especialmente a largo plazo, y(b) La actitud que establece la alta gerencia con respecto al control circundante general y su nivel de dedicación a la excelencia de los procesos, tiene mucho que ver con la capacidad de la organización para ejecutar las estrategias y planes y por lo tanto alcanzar sus objetivos de negocios.*

- *Un buen sistema de administración y control circundante debe incluir dos ingredientes muy importantes, como lo son: (a) Una comunicación clara y frecuente de la visión, estrategias e iniciativas de implementación, a través de toda la organización, de forma tal que todos los empleados reconozcan su papel e importancia en el alcance de los objetivos de negocio, y (b) La Retroalimentación*

pertinente y equilibrada del desempeño en relación con los objetivos, en donde lo pertinente sugiere conexiones claras con lo que es importante que el negocio logre, y equilibrada cuando se refiere a combinaciones de mediciones cuantitativas, cualitativas, financieras y no financieras aplicadas a opiniones externas e internas.

- *Al evaluar el control circundante se deben tener en cuenta la historia y la cultura de una Organización, ya que los cambios recientes que haya habido en las posiciones de liderazgo y en la industria/negocio, tienen un impacto direccional sobre el desempeño y la cultura. Por lo tanto, lo que se espera es que la gerencia haya implantado controles apropiados y eficaces donde sean necesarios. Situación que conlleva a que el Administrador buscará evidencia de debilidad, más que de eficacia. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que la industria o el ciclo de vida de la Empresa moderará la perspectiva, dando a conocer las etapas de alto crecimiento, periodos de grandes cambios (reestructuraciones) y declinaciones, situaciones que presentarían los mayores retos a la Gerencia, para mantener un control circundante serio.*

- *En el análisis de procesos de negocios se generan algunos productos, los cuales van asociados a diferentes actividades, estas son:*

<u>Actividad</u>	<u>Productos del Trabajo</u>
<i>Identificar procesos claves de negocio.</i>	<i>Actualización sobre el memorando sobre análisis estratégico.</i>
<i>Evaluar procesos claves del negocio.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Modelo de negocios de la Empresa a nivel de proceso.</i> ▪ <i>Documentación de controles generales.</i>
<i>Revisar los hallazgos y conclusiones con la gerencia de la Empresa.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Perfil preliminar de riesgos.</i> ▪ <i>Actualización del documento de estrategia de auditoría.</i> ▪ <i>Actualización de los programas de Auditoría.</i>

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

- En el análisis de riesgos de negocios se generan algunos productos, los cuales van asociados a diferentes actividades, estas son:

<u>Actividad</u>	<u>Productos del Trabajo</u>
<i>Evaluar los riesgos de negocios.</i>	<i>Modelo de Negocios del Cliente a nivel de Empresa. Documentación de controles generales.</i>
<i>Evaluar los riesgos residuales de negocio.</i>	<i>Perfil de riesgos del Cliente a nivel de la Empresa Análisis de deficiencias en el control circundante.</i>
<i>Considerar las implicaciones de los riesgos residuales de negocios con respecto a la auditoría.</i>	<i>Memorando de Planeación</i>
<i>Diseñar procedimientos substantivos y obtener evidencia de auditoría.</i>	<i>Programas de auditoría</i>
<i>Examinar hallazgos y conclusiones con la gerencia del cliente.</i>	<i>Estrategia actualizada de servicios para el cliente.</i>

Investigación realizada por firma multinacional de consultoría KPMG Peat Marwick.

- En el trabajo de investigación se muestra que en la evaluación de riesgo en el Ciclo de Ingresos al no lograrse los objetivos del mismo, se pueden llegar a presentar inconvenientes en cada uno de los pasos del procedimiento, como también estafas, desfalcos, fraudes y otras irregularidades. Es decir, que el Administrador en el momento que decida realizar este tipo de trabajo con todas y cada una de las áreas de la organización, se encontrará con varias situaciones o dificultades, las cuales deberá enfrentar y dar las posibles soluciones. Además, el hecho de que se pueda encontrar con prácticas contables inadecuadas, que llevan al riesgo y de igual manera, que estas sean presentadas incorrectamente en los estados financieros.
- Por lo comentado anteriormente, en la evaluación de riesgos la clave es que el Administrador obtenga suficientes conocimientos de la organización y de los

resultados de sus operaciones, para llegar a conclusiones ciertas con respecto a los riesgos de negocios y las implicaciones de auditoría.

BIBLIOGRAFIA

- ESTUPIÑÁN GAITAN, Rodrigo. Control Interno y Fraudes. Bogotá D.C., Editora Roesga, 1998. 5p.*
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Compendio Tesis y Otros Trabajos de Grado. Quinta actualización. Bogotá D.C., ICONTEC. 2002. 125p. NTC 1486.*
- MANTILLA B, Samuel Alberto. Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros. Bogotá D.C., Ecoe Ediciones, 1998.*
- MANUAL DE AUDITORÍA 2000 GUIA METODOLÓGICA. Junio 1998. KPMG Peat Marwick.*
- MANUAL DE AUDITORIA. Junio 2001. Fast & ABS Auditores.*
- MANUAL DE AUDITORIA No.1 y 2. Agosto 1996. BDO audit. Age.*
- MASCAREÑAS Pérez Iñigo, Juan. Innovación Financiera. Aplicaciones para la Gestión Empresarial. McGraw Hill.*
- PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS. Mc Graw Hill. 2da. Edición*
- REVISTA CLASE EMPRESARIAL, Mayo y Julio de 1998.*
- REVISTA DINERO, Febrero de 1996.*
- RUSELL L., Ackoff, VERGARA FINNEL, Elsa y GHARAJEDAGHI, Jamshid. Guia para Controlar el Futuro de la Empresa. México. Editorial Limusa, 1995.*
- SEMINARIO DE GERENCIA FINANCIERA, Universidad La Salle, 1993.*