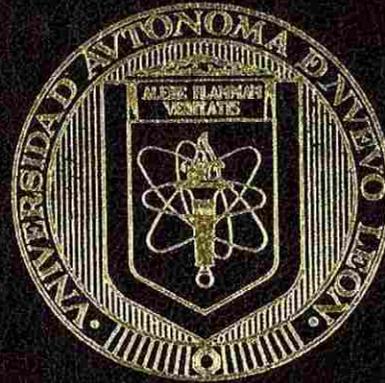


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION



PLANEACION: PUNTO FOCAL DE LA AUDITORIA FINANCIERA

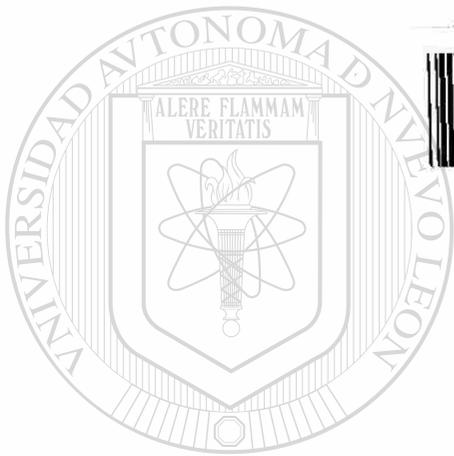
Por

MANUEL COELLO RIOS

Como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA  
con Especialidad en Auditoría

Febrero, 2000





1020129163

# UANL

---

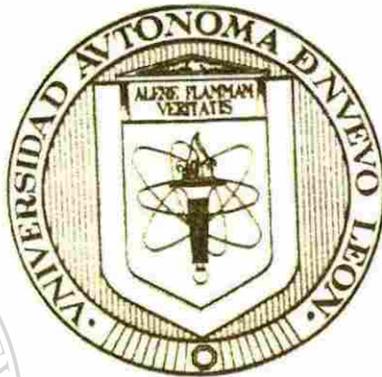
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION



PLANEACION: PUNTO FOCAL DE LA AUDITORIA FINANCIERA

# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Por

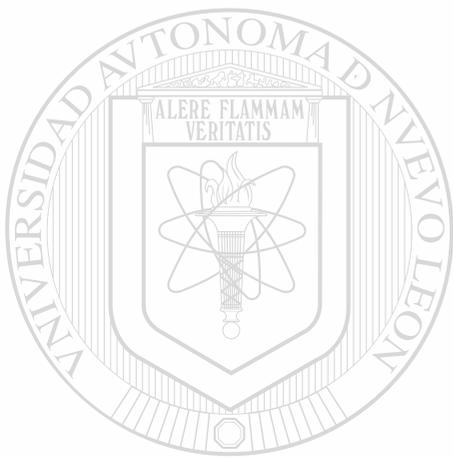
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
MANUEL COELLO RIOS

Como requisito parcial para obtener el Grado de  
MAESTRIA EN CONTADURIA PUBLICA  
con Especialidad en Auditoría

Febrero, 2000

TM  
Z7164  
C2  
+ PVA  
2000  
C6

0133-79460



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

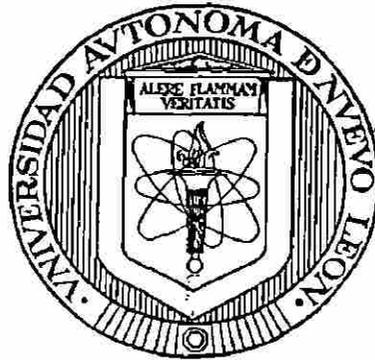
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**FONDO  
TESIS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**



**PLANEACIÓN: PUNTO FOCAL DE LA AUDITORÍA FINANCIERA**



Por

**MANUEL COELLO RÍOS**

**UANL**

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**Como requisito parcial para obtener el Grado de**  
**MAESTRIA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

®

con

**Especialidad en Auditoría**

**Febrero, 2000**

## **PLANEACIÓN: PUNTO FOCAL DE LA AUDITORÍA FINANCIERA**

### **Aprobación de la Tesis**

**M.A. Teófilo González González**

**Asesor de la Tesis**

**M.A. Alfonso García Martínez**

**M.C.P. Margarita Martínez Garza**

**M.A. Magdiel Martínez Fernández**

**Jefe de la División de Estudios de Postgrado o**

**Secretario de Postgrado o**

**Subdirector de Estudios de Postgrado**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a mi Señor y Salvador JESUCRISTO por la oportunidad que me dio de llegar hasta aquí.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al C.P. Teófilo González González asesor de mi tesis por sus valiosas sugerencias e interés, en la revisión del presente trabajo.

A la C.P. Margarita Martínez Garza por su participación en la revisión y evaluación de esta tesis, agradeciendo sus sugerencias a la misma.

Al Licenciado César Rangel Guzmán, quien fungió como coordinador de Postgrado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León por su apoyo brindado durante mis estudios.

A todos los catedráticos que tuve el privilegio de asistir a sus clases.

A mi hermosa esposa Elisabeth por su amor, apoyo y confianza.

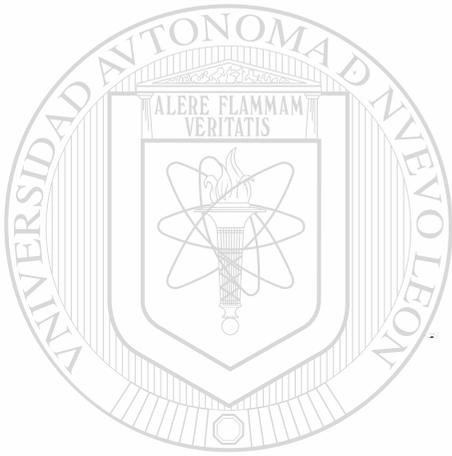
A toda mi familia por el apoyo moral y económico que siempre me han brindado y a todas las personas que creyeron en mi y contribuyeron de una forma u otra en la realización de este trabajo.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## DEDICATORIA



*A un gran Señor:  
Mi Padre Humberto Coello  
a quien amo, admiro y respeto  
A él le debo la realización de este trabajo,  
ya que siempre me ha apoyado  
a afrontar los riesgos y seguir mis sueños*

---

*A una gran Señora  
Mi Madre, Leticia Ríos  
a ella le debo mi realización  
personal, emocional y espiritual  
Ya que siempre me ha infundido  
amor, confianza y alta autoestima*

## RESUMEN

**Manuel Coello Ríos**

**Fecha de Graduación: Febrero, 2000**

**Universidad Autónoma de Nuevo León**

**Facultad de Contaduría Pública y Administración**

**Título del Estudio: "PLANEACIÓN: PUNTO FOCAL DE LA  
AUDITORIA FINANCIERA"**

**Número de páginas: 97      Candidato para el grado de Maestría  
en Contaduría Pública con  
especialidad en Auditoría**

**Area de Estudio: Auditoría Financiera**

**Propósito y Método del Estudio:** Estudiar a detalle las diferentes actividades que el auditor utiliza en la planeación del trabajo de auditoría financiera y proponer una metodología para la planeación de la auditoría con un nuevo enfoque, a través de la utilización de procedimientos de auditoría, herramientas, y tecnología que ayuden al auditor -- en el desarrollo de la auditoría, permitiéndole proporcionar un servicio de calidad a sus clientes.

---

Para la realización de este estudio, se solicitó la colaboración de profesionistas en el campo de trabajo, entrevistas con clientes y ejecutivos de auditoría, así como la compilación de experiencias personales, análisis de trabajos efectuados a clientes y un minucioso estudio del tema tomando como base el material bibliográfico.

**Contribuciones y conclusiones:** En esta tesis se propone una metodología que permitirá una adecuada planeación de auditoría que ayudará en el desarrollo de la misma y retribuirá al auditor con un trabajo más rápido, mejor ejecutado, que excederá a las expectativas de sus clientes.

**FIRMA DEL ASESOR:** \_\_\_\_\_

## TABLA DE CONTENIDO

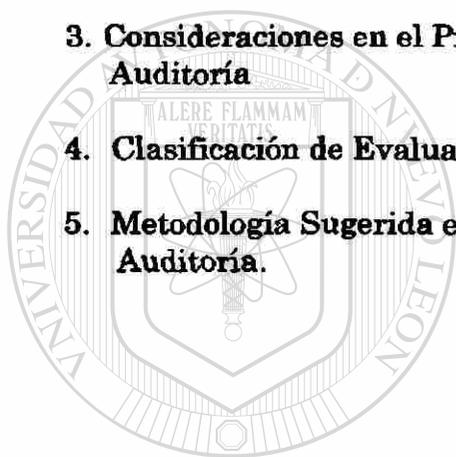
Capítulo	Página
<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2 AUDITORÍA FINANCIERA</b>	<b>4</b>
2.1 Concepto Tradicional de la Auditoría Financiera	4
2.2 Nacimiento de una Brecha	
2.3 ¿Porqué Cambiar?	
2.4 Un Nuevo Enfoque de Auditoría	7
<b>3 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA</b>	<b>9</b>
3.1 Concepto de Planeación	9
3.2 Necesitamos Visión	10
3.3 Razones por las que no Planeamos	11
3.4 La Planeación y la Auditoría	12
3.5 La Importancia de Planear	13
3.6 Costos de no Planear	14
3.7 Aspectos Importantes a considerar en el Proceso de Planeación	17
3.8 Comunicación con el cliente	21
3.8.1 Comunicación de Servicios	21
<b>4 EQUIPO DE AUDITORÍA</b>	<b>24</b>
4.1 Filosofía de Trabajo en Equipo	24
4.1.1 Renunciar a Algo	25
4.2 Metas y Objetivos del Equipo	26
4.3 Roles en el Equipo de Auditoría	27
4.3.1 Asignación de Roles	27
4.3.2 Definición de los Roles	28
4.3.3 Resumen de Roles	30
4.4. Comunicación del Equipo de Auditoría	31
<b>5 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE</b>	
5.1 Importancia del Conocimiento del Cliente	33
5.2 Procedimientos de Revisión Analítica utilizados en la Planeación	34

<b>Capítulo</b>	<b>Página</b>
5.2.1 Tipos de Procedimientos Analíticos	36
5.2.2 Revisión de los Procedimientos Analíticos Efectuados por el Cliente	38
5.2.3 Beneficios para el Cliente como resultado de la Revisión Analítica	39
5.3 Junta de Apertura con el Cliente y Recorrido de las Instalaciones	39
5.3.1 Junta de Apertura	39
5.3.2 Recorrido de las Instalaciones	40
5.4 Evaluación de las Necesidades del Cliente	41
5.5 Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	45
5.6 Medir y Comunicar el Valor	48
5.6.1 Medir el Valor Agregado	50
<b>6 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>54</b>
6.1 Importancia del Control Interno	54
6.2 Preocupación del Cliente al Diseñar un Sistema Control Interno	55
6.3 Estructura de Control Interno	57
6.4 Revisión del Control Interno	58
<b>7 RIESGO DE AUDITORÍA</b>	<b>64</b>
7.1 Definición del Riesgo de Auditoría	64
7.2 Proceso del Pensamiento del Riesgo de Auditoría	66
7.3 Evaluación del Riesgo de Auditoría	67
7.4 Determinación de la Materialidad y Error Tolerable	68
7.5 Selección de las Cuentas Significativas	70
<b>8 UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LA PLANEACIÓN DE AUDITORÍA</b>	<b>72</b>
8.1. Importancia del Uso de la Tecnología	72
8.2. Utilización de la Tecnología en la Planeación	75
<b>9 ESTRATEGIA DE AUDITORÍA Y PROGRAMAS DE TRABAJO</b>	<b>79</b>
9.1 Estrategia de Auditoría	79
9.2 Programas de Trabajo de Auditoría	80



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
<b>1. Roles de los Miembros del Equipo en el Proceso de Planeación de Auditoría</b>	<b>31</b>
<b>2. Objetivos de control sobre el procesamiento de la Información Contable</b>	<b>62</b>
<b>3. Consideraciones en el Proceso del Riesgo de Auditoría</b>	<b>67</b>
<b>4. Clasificación de Evaluación de Riesgos</b>	<b>68</b>
<b>5. Metodología Sugerida en la Planeación de la Auditoría.</b>	<b>85</b>



UANL

---

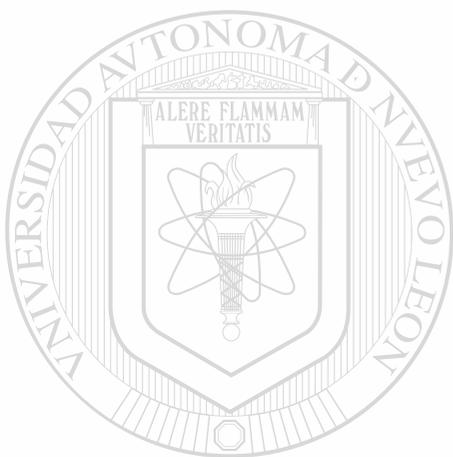
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## NOMENCLATURA

<b>I.M.C.P.</b>	<b>Instituto Mexicano de Contadores Públicos.</b>
<b>F.D.O.A.</b>	<b>Análisis de fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas.</b>



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN

La planeación constituye la primer función administrativa para una actividad específica. Alguien dijo una vez: “Si no sabes a dónde te diriges, ningún camino te conducirá allá”., es evidente que cualquier actividad será ineficaz sin la existencia de un plan.

En la práctica general de la auditoría no se le ha tomado la importancia necesaria a la etapa de la planeación, debido principalmente a problemas culturales, desconocimiento de los beneficios y poco dominio de las técnicas de planeación.

He llamado al presente trabajo de tesis “Planeación: Punto Focal de la Auditoría Financiera” por considerar que es aquí donde se desprende el resto del trabajo de auditoría y es aquí donde se tomarán las decisiones de cómo conducir la auditoría, la cual determinará el éxito o fracaso de la misma.

La vital importancia de efectuar una adecuada planeación en una auditoría para efectos financieros y los grandes beneficios que se pueden obtener es el fundamento de este trabajo.

Si bien, cada firma de auditoría tendrá su propia manera, modo o método para efectuar una auditoría, todas concuerdan con tener una etapa de planeación. Así lo establecen las normas de auditoría referente a la ejecución del trabajo del auditor.

En esta tesis se estudia a detalle la etapa de planeación en la auditoría para efectos financieros. Dentro del proceso de auditoría considero que es en la Planeación en donde la práctica de la auditoría puede ser fortalecida con conceptos frescos que redimensionen su enfoque.

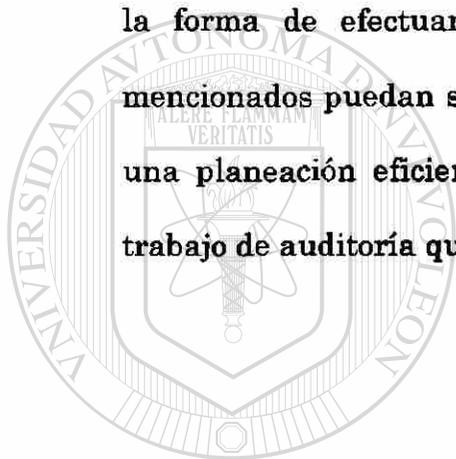
Se podrá proponer un proceso del trabajo de auditoría con un mayor entendimiento del negocio de nuestro cliente, lo cual permitirá evaluar correctamente las áreas importantes de riesgo, evitando así efectuar trabajos innecesarios, que no agreguen valor al resultado final, así como identificar

las áreas en donde se puedan generar ideas creativas que puedan proporcionar soluciones que contribuyan al éxito del negocio del cliente (rentabilidad, reducción de riesgos, reforzamiento de los controles, etc.).

Para lograr lo anterior, se necesitará de la utilización de nuevas técnicas de auditoría y herramientas que proporcionen un valor agregado tanto para el auditor que se expresará en una eficiencia en tiempo y costos, y en la satisfacción de las expectativas específicas del cliente, ya que recibirá un servicio de calidad por parte del auditor.

Los avances tecnológicos y los nuevos ambientes de trabajo están tomando un papel revolucionario dentro de las operaciones de las empresas, de ahí la importancia de cambiar nuestros antiguos y tradicionales procedimientos y técnicas de auditoría y de ir con el cambio, para poder así revisar, evaluar y poder emitir una opinión de lo que es sujeto de revisión.

Espero que el presente trabajo contribuya de una manera positiva en la forma de efectuar la planeación de auditoría y que los conceptos mencionados puedan servir de guía al auditor financiero para llevar a cabo una planeación eficiente que impacte favorablemente en la ejecución del trabajo de auditoría que le permita satisfacer las necesidades de sus clientes.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPÍTULO 2

### AUDITORÍA FINANCIERA

En este capítulo se define el concepto de auditoría financiera, así como también la necesidad del cambio y de redimensionar el enfoque de la auditoría basado en la planeación.

#### 2.1 Concepto Tradicional de la Auditoría Financiera

Se ha definido generalmente a la Auditoría Financiera como la actividad por la cual se efectúa la revisión de los registros y fuentes de la contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros, permitiéndole al auditor expresar una opinión

profesional independiente, respecto a que si dichos estados financieros presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa de acuerdo con principios de contabilidad sobre bases consistentes, así lo establece el Boletín 1020 de las Normas de Auditoría del I.M.C.P.

## 2.2 Nacimiento de una Brecha

Las expectativas de la alta dirección en las empresas han cambiado, por lo que es importante que el auditor revise y verifique las cifras de los estados financieros, siendo necesario que aplique una serie de técnicas y procedimientos de auditoría que le permitan emitir un juicio profesional e imparcial y emitir una opinión sobre la situación financiera para poder cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes.

Debido al nivel de evolución en las operaciones de las empresas y a la complejidad de las mismas, se ha creado el nacimiento de una brecha entre la capacidad de la auditoría y los requerimientos de las empresas.

La forma de producir, registrar, recopilar y clasificar información se ha estado sofisticando debido a las mismas necesidades de información, y las empresas se han valido de la tecnología para lograrlo. Sin embargo, la auditoría en su práctica general ha ido mejorándose de acuerdo al ritmo imperante en los negocios.

La auditoría es una disciplina con muchos años de historia y con métodos, enfoques y fundamentos arraigados entre sus practicantes. Sin duda también ha probado ser una actividad exitosa (su actual existencia es prueba de ello). Sin embargo, esta "longevidad" se convierte en una

potencial resistencia al cambio y da origen al abominable Dinoauditor... de acuerdo a Darwin, las especies deben evolucionar para subsistir. ¿Cómo ha evolucionado la auditoría en México?

### 2.3 ¿Porqué Cambiar?

- Existe una mayor competencia local
  - Nuevos “jugadores” en el mercado
  - Necesidad de reducir costos en forma permanente
  - Optimizar el uso de recursos existentes
  - Nueva actitud de clientes más demandantes
  - Oportunidades de penetrar en mercados extranjeros
  - Desarrollo tecnológico acelerado
  - Simple subsistencia
- 
- Nuevos estilos de comercio, ejemplo: comercio electrónico.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Si no efectuamos un cambio importante en la forma de hacer auditoría, sin duda alguna, los únicos afectados serán los que se resistan al cambio. Todos los conceptos antes mencionados se traducen en retos para el auditor.

Los auditores que insisten en utilizar un enfoque típico continuarán desempeñándose de una manera común, con auditorías repetitivas des--

provistas de creatividad e interacción con el cliente.

¿En qué está pensando el cliente?

- |                             |                 |
|-----------------------------|-----------------|
| * Utilidades                | * Competencia   |
| * Tipos de cambio           | * Productividad |
| * Impacto ecológico         | * Costos        |
| * Protección del patrimonio | * Crecimiento   |
| * Acreedores                | * Impuestos     |
| * Nuevos mercados           | * Accionistas.  |

Existen áreas relevantes en los negocios de nuestros clientes en los que el auditor no le ha dado la importancia necesaria en su revisión, tales como crecimiento del negocio, protección del patrimonio, etc. Dar una

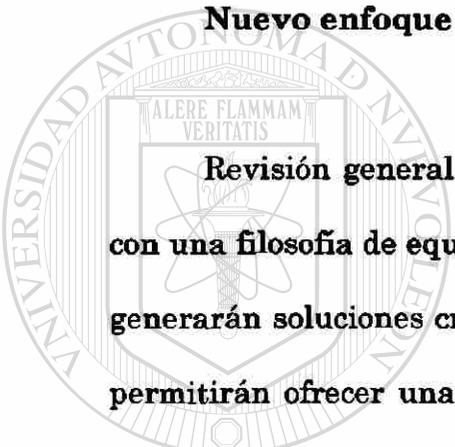
opinión de que los Estados Financieros son razonablemente correctos no es suficiente, muchos clientes saben que sí lo son. ¿Debemos de ofrecer algo más! Algo que agregue valor a las operaciones del negocio y contribuya a tener una mejoría en lo que están pensando nuestros clientes.

## 2.4 Un Nuevo Enfoque de Auditoría

¿Partiendo de la definición inicial cuál sería el nuevo enfoque?

Si bien la definición en términos generales de la auditoría de estados financieros sigue siendo válida, ya que la corrección contable de las cifras de los estados financieros es lo que se persigue, “la foto final” de los estados financieros sobre la cual el auditor emite su opinión sigue siendo la misma, más sin embargo, la forma de lograrlo es lo que marcará la diferencia, y para esto se tendrá que poner un énfasis especial en la planeación.

### **Nuevo enfoque en la definición de Auditoría:**



Revisión general del negocio por un equipo de expertos que trabajan con una filosofía de equipo, valiéndose de tecnología de punta y técnicas que generarán soluciones creativas que proporcionen valor agregado al cliente y permitirán ofrecer una opinión fundamentada referente a la razonabilidad de las cifras de los estados financieros.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## CAPÍTULO 3

### PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

En el presente capítulo se desarrolla el tema de la planeación de una auditoría financiera, considerando algunas razones por la cual se nos dificulta planear, así como algunos factores críticos a considerar en el proceso de planeación. También se estudia una nueva forma de comunicar el trabajo de la planeación con el cliente.

#### 3.1 Concepto de Planeación

Una vez alguien dijo: “Si me quedaran 3 minutos de vida, dedicaría el primer minuto a planear lo que voy a hacer con los otros 2 minutos”

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La planeación coordina las actividades de la organización hacia objetivos perfectamente definidos y convencidos. Una acción no planeada no puede controlarse, cualquier intento por controlar lo planeado carece de sentido.

Medimos la eficiencia de un plan por su contribución a nuestros propósitos y objetivos. Una auditoría habrá de navegar sin rumbo hasta que alguien señale lo que es y adónde debe dirigirse.

**Quien no formula planes para triunfar, hace planes para fracasar.**

### **3.2 Necesitamos Visión**

**Visión es el arte de ver algo en donde no existe nada.**

**El auditor deberá tener la cualidad de ver oportunidades en el negocio del cliente, identificar los problemas y anticipar escenarios de actuación, darle la importancia relativa a lo que se tiene que hacer, establecer prioridades. En dos palabras: tener visión.**

**Bernard Baruch fue el que dijo: "Todos los fracasos que he experimentado, todos los errores que he cometido, todas las necesidades que he presenciado han sido consecuencia de una acción sin visión.**

**Si todos los ideales que proporciona la visión los alineamos en la etapa de planeación, el resultado será un trabajo con dirección muy poderoso que dará un impacto decisivo en la ejecución de la auditoría.**

**Lograr ver al negocio en forma integral, es un beneficio para los que trabajan en auditoría, ya que les da la oportunidad de ver las diferentes piezas de cómo está compuesta la empresa y formarse una opinión de la misma,**

### **3.3 Razones por las que no Planeamos**

#### **a) Problema cultural**

El factor cultural no nos enseña a planear. He tratado de recordar cuáles actividades importantes fueron planeadas en mi familia, y con excepción de las bodas de mis hermanas que planearon hasta el más mínimo detalle no recuerdo otra. Nadie nos enseña que planear es bueno, que planear nos ayudará a completar la obra, que planear no evitará que dejemos las cosas inconclusas o que terminemos a destiempo y sin la calidad esperada.

#### **b) Falsa conceptualización**

Concebimos la planeación como un problema, como pérdida de tiempo, pero el tiempo que invertimos en la planeación se nos devolverá con creces en la ejecución de la auditoría.

#### **c) Desconocimiento de las técnicas**

La falta de conocimiento de técnicas impiden efectuar una planeación adecuada, eficiente y oportuna en alguna actividad.

### 3.4 La Planeación y la Auditoría

De acuerdo a las Normas de Auditoría, generalmente aceptadas por el IMCP para que el auditor pueda planear el trabajo de auditoría se requiere lo siguiente:

- a). Conocer los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo concreto que que se va a realizar
- b). Obtener información del negocio sujeto a auditar a través de un profundo conocimiento del cliente. Las características particulares de la empresa cuya información financiera se examina, incluyendo dentro de este – concepto las características de operación, sus condiciones jurídicas y el sistema de control interno existente
- c). Evaluación del riesgo de auditoría y del negocio
- d). Estudio y evaluación del control interno del cliente
- f). Evaluación de los sistemas de información
- f). Elaboración del plan general de auditoría

La planeación permitirá un grado de orden y racionalización dentro de la auditoría en contraste con el que habría si no existiera planeación.

La planeación de la auditoría no debe entenderse únicamente como una etapa inicial anterior a la ejecución del trabajo, sino que ésta debe continuar

ayudando en el control a través de todo el desarrollo de la auditoría.

### **3.5 La Importancia de Planear**

Aún cuando se han mencionado todas las ventajas del resultado de planear, no se debe olvidar que de acuerdo a las normas de auditoría referentes a la ejecución del trabajo, nos dicen que el trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente...

Se debe planear el trabajo de auditoría, y las normas de auditoría mencionan como debe ser: "adecuadamente", esto incluye el hecho de que no solamente tenemos que planear, sino que lo debemos hacer adecuadamente, pero, ¿a que se refiere adecuadamente?

---

El diccionario Larousse lo define como un adjetivo de acomodado a alguna cosa. Esto hace pensar que se pueden hacer planeaciones que no estén acomodadas a una empresa y de que el plan que elaboremos no sea a la medida, lo que impedirá lograr la eficiencia y por consiguiente, valor agregado para el cliente y los resultados esperados.

No cabe duda que la dirección que nos proporciona un plan, es algo muy valioso. Una auditoría sin rumbo, es una auditoría sin resultados, ya que lo único que cosecharemos será un trabajo infructuoso y un trabajo sin

valor para nuestro cliente.

A la hora de hacer un recuento de los recursos incurridos nos preguntamos en qué se utilizaron, no hubo un compás, no hubo una armonía, no hubo una ambición de lograr algo, sólo nos llevamos por el trabajo diario sin obtener los resultados esperados.

Se debe dar un enfoque diferente a la planeación. Tenemos que darle el valor y la importancia dentro del proceso de auditoría, y, sobre todo, tener la visión necesaria del negocio a auditar, que nos permita hacer el trabajo necesario para alcanzar los objetivos.

### **3.6 Costos de no Planear**

Los costos son un aspecto importante que tiene que cuidarse, que nos permitirá estar dentro del mercado y harán que un negocio sea rentable. Las horas dedicadas en una auditoría, y las horas presupuestadas siempre irán de la mano en la medición de la eficiencia.

La peor experiencia que recuerdo de una actividad que no planeé fue un viernes en la noche que llegué agotado del trabajo, realmente necesitaba un fin de semana en paz y se me ocurrió decirles a mis papás: Vámonos a McAllen...! en 20 minutos estábamos todos en el carro rumbo a la ciudad que

me proveería lo que tanto deseaba. Dos horas y media me duró el gusto, ya que para nuestra vergüenza se nos quedó el carro exactamente en la caseta donde el agente de migración nos estaba revisando los pasaportes, empujamos el carro hasta donde nos era permitido estacionarlo y para hacer más interesante la odisea hacía un frío tremendo y no teníamos la ropa adecuada.

Después de dos horas, arreglamos el problema mecánico y llegamos directamente al supermercado, llenamos el carrito con todo lo antojable, ya que como no habíamos cenado nada, todos teníamos un hambre feroz y cada quien compró lo que se le antojaba sin consultar a los demás.

Las consecuencias no se hicieron esperar para que surgiera la primera discusión familiar, todos estábamos cansados y queríamos encontrar un culpable de lo que estaba pasando. Un problema desencadenaba otro sin entenderlo.

Aún y cuando el viaje era de descanso, al día siguiente fuimos al centro de compras todo el día, llegando agotado sin deseos de hacer nada.

El resultado de hacer un viaje sin planear fue pagar un costo emocional, familiar y físico muy alto.

De acuerdo a la experiencia anterior podríamos mencionar algunos costos de no planear mi viaje y su relación con la auditoría:

- Tomar decisiones sin tener un conocimiento de las condiciones del carro, del clima en McAllen, del tipo de cambio, etc. (Conocimiento del cliente, factores externos que afectan la auditoría, etc.)
- Pasar una vergüenza ante los trabajadores de migración, transéuntes, etc. (Incumplimiento con los tiempos de entrega).
- Sufrimiento de las bajas temperaturas debido a que no llevábamos las ropas adecuadas. (Utilización de las herramientas y tecnología inadecuadas).
- Todos tuvimos que empujar el carro, incluyendo mi mamá. (Participación de altos niveles de la firma donde no aportan un importante valor).
- Pérdida de tiempo en la reparación del carro. (Tiempo muerto por no sincronizar la ejecución de la auditoría).
- Compra de alimentos innecesarios en el supermercado (Procedimientos de auditoría que no agregan valor).

- Problemas de relaciones interpersonales entre nosotros mismos (Falta de comunicación del equipo de auditoría).
- Ir de compras al centro (Falta de seguimiento en lo acordado).

### 3.7 Aspectos Importantes a considerar en el Proceso de Planeación.

Existen aspectos importantes que se deberán de considerar en el proceso de planeación:

\* Horas cotizadas en la auditoría

\* Equipo de auditoría  
seleccionado

\* Tiempo de entrega de nuestro productos

\* Estilo de trabajo de la empre-

\* Cambios operativos u organizacionales

\* Cierres contables

\* Obtención de información a revisar

\* Conocimiento previo de la --

empresa

\* Fechas de revisión

\* Recursos tecnológicos a --

utilizar

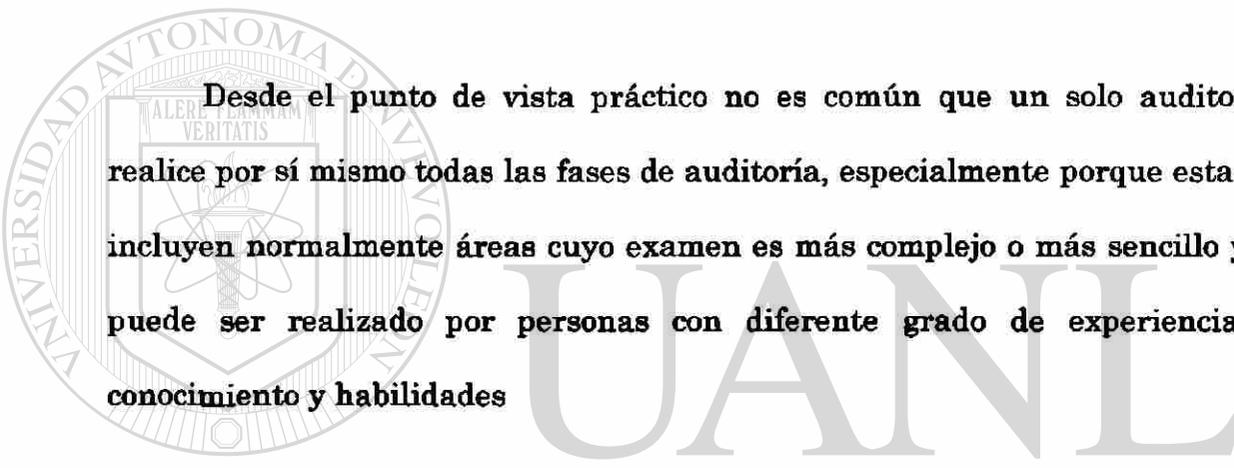
• Presupuesto de horas

\* Control de horas incurridas

- **Horas cotizadas en la auditoría**

La mezcla de costos por los diferentes niveles de auditores que intervendrán será un factor crítico de éxito en el aspecto de calidad del servicio y rentabilidad.

- **Equipo de auditoría seleccionado.**



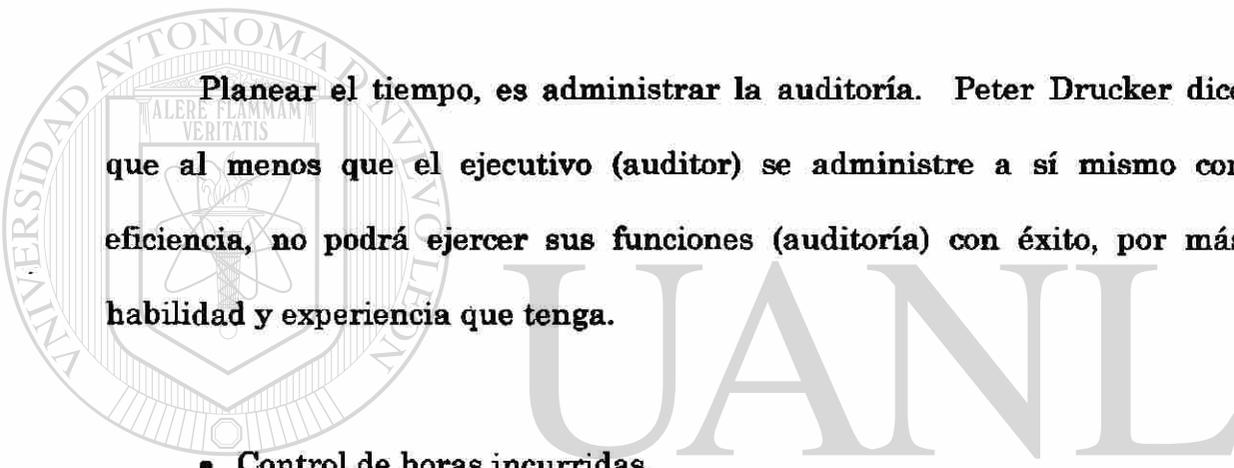
Desde el punto de vista práctico no es común que un solo auditor realice por sí mismo todas las fases de auditoría, especialmente porque estas incluyen normalmente áreas cuyo examen es más complejo o más sencillo y puede ser realizado por personas con diferente grado de experiencia, conocimiento y habilidades

- **Tiempo de entrega de nuestros productos.**

Un concepto importante que tenemos que tener en cuenta en la auditoría es el tiempo de entrega. La adecuada planeación nos ayudará a cumplir con las fechas de entrega que nos imponen o nos imponemos. Las soluciones, informes, comunicaciones deben de entregarse en el momento oportuno.

- Presupuesto de horas.

Se deberá empezar a presupuestar a detalle el tiempo que esperamos dedicar a la etapa de la planeación de la auditoría y un presupuesto global de las otras fases. Al finalizar la etapa de planeación estaremos en posición de establecer un presupuesto detallado por áreas y personal de la auditoría completa.



Planear el tiempo, es administrar la auditoría. Peter Drucker dice que al menos que el ejecutivo (auditor) se administre a sí mismo con eficiencia, no podrá ejercer sus funciones (auditoría) con éxito, por más habilidad y experiencia que tenga.

- Control de horas incurridas.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La revisión periódica del presupuesto nos ayudará a dar seguimiento para evitar y asegurar el cumplimiento del 100% de lo presupuestado en tiempo y calidad.

El seguimiento que le demos al presupuesto nos ayudará a evitar incumplimientos, tiempos extras, duplicaciones, retrabajos, desperdicios, contraflujos, olvidos, retrasos, errores y fallas.

- Obtención de información a revisar

Durante la etapa de planeación, requeriremos de cierta información que nos será indispensable para efectuar la revisión, la cual deberá ser informada con anterioridad a la compañía, con el fin de obtenerla en el momento necesario.

Una adecuada planeación, considerando los conceptos antes mencionados nos ayudará a evitar:

- Visitas inoportunas a los clientes
- Falta de información recibida por el cliente
- Falta de una adecuada supervisión al personal asignado
- Procedimientos innecesarios de auditoría efectuados

La diferencia la constituye el auditor - ¿Cómo Planea?, ¿Cómo se Organiza?, ¿Cómo dirige?, ¿Cómo controla no solamente sus propias actividades, y la conducta de aquéllos de quienes es responsable?

Peter Drucker, uno de los más eminentes consultores de Sociedades Anónimas, discute cinco maneras de ser un ejecutivo (auditor) más eficaz:

(1) Concentrar el esfuerzo en menos trabajo;(2) Eliminar lo obsoleto;

(3) Aprender de qué manera se emplea el tiempo; (4) Evitar decisiones improductivas y (5) Poner a prueba ideas.

### **3.8 Comunicación con el Cliente**

Uno de los problemas es que no sabemos comunicar eficientemente nuestro trabajo.

Y, aún y cuando trabajamos duro y con calidad, la impresión de nuestro trabajo con el cliente no es proporcional al trabajo que efectuamos.

Necesitamos compartir más de nuestro trabajo con el cliente, necesitamos vender más y mejor nuestro trabajo.

La comunicación es de vital importancia para el cliente, él desea enterarse de lo que nosotros veamos y encontremos, y quiere involucrarse oportunamente. El desea tanto una comunicación informal, como una carta formal de recomendaciones al final del compromiso.

#### **3.8.1. Comunicación de Servicios**

El desarrollar una comunicación de servicios a través de presentación a los altos ejecutivos de la empresa nos permitirá: 1) Centrar nuestro

esfuerzo de auditoría en las áreas de mayor riesgo, 2) Producir una auditoría más eficaz y eficiente, y 3) Identificar los procesos de información financiera, operacional y administrativa que probablemente sean de más valor para nuestra auditoría y para nuestro cliente.

Como resultado de la planeación; se elaborará la comunicación de servicios donde le demostramos que entendemos sus necesidades. También esto articula nuestro plan para tratarlos. El confirmar el contenido de la comunicación de servicios le da la oportunidad para expresar sus puntos de vista sobre las entregas propuestas y objetivos de rendimiento.

Al efectuar una planeación trabajando en equipo, la carta de servicios puede demostrar la integración de todos nuestros esfuerzos.

---

El término comunicación implica que la comunicación no necesita estar en un formulario o una carta escrita al cliente; por ejemplo, una presentación a los ejecutivos claves, usando medios computacionales u otros materiales, puede servir como la comunicación de los servicios.

Los objetivos de la Comunicación de los servicios son:

- Ayuda a comprender el valor agregado que se recibirá de la auditoría.

- **Confirma las áreas de énfasis y/o importancia especial al cliente. Al hacerlo, nuestro esfuerzo de auditoría responde a nuestra evaluación de riesgo y a las áreas que son de preocupación para el cliente.**
- **Confirma nuestra comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.**
- **Compromete al cliente a entregar información de acuerdo al calendario**

**acordado.**



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## CAPÍTULO 4

### EQUIPO DE AUDITORÍA

En este capítulo se menciona la importancia de la filosofía de trabajo en equipo y algunos aspectos importantes en la auditoría, como son, la comunicación y el establecimiento de metas y objetivos. También se sugiere una forma de organizar el equipo de auditoría en base a la asignación de roles.

#### 4.1 Filosofía de Trabajo en Equipo

La filosofía de trabajo en equipo concibe a los participantes de la auditoría como un organismo pensante en el que se le pone nombre a los

problemas, se cuestionan los supuestos, se generan alternativas, se evalúan las consecuencias, se establecen prioridades, se hacen concesiones, se confirman las misiones, se examinan las metas, se aventuran esperanzas, se anticipan temores, se esperan éxitos, se expresan los puntos vulnerables, se elogian las contribuciones, se toleran los absurdos, se celebran las victorias y se superan las derrotas. Finalmente, es donde se apoyan las decisiones cuando el líder dice sí.

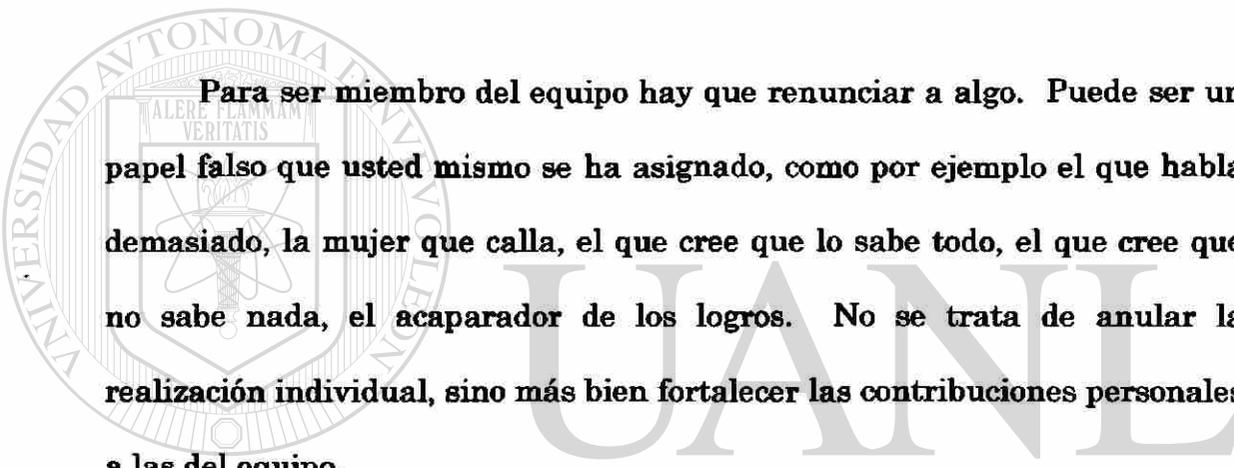
**El trabajo en equipo no se da por casualidad y sin él, será en vano**

todos los planteamientos en los capítulos de este tesis.

**Todos los equipos son grupos; pero no todos los grupos son equipos.**

**El propósito de formar un equipo es de producir ideas superiores.**

#### **4.1.1 Renunciar a Algo**



**Para ser miembro del equipo hay que renunciar a algo. Puede ser un papel falso que usted mismo se ha asignado, como por ejemplo el que habla demasiado, la mujer que calla, el que cree que lo sabe todo, el que cree que no sabe nada, el acaparador de los logros. No se trata de anular la realización individual, sino más bien fortalecer las contribuciones personales a las del equipo.**

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**El equipo de auditoría debe de estar integrado por profesionales con diversas pericias funcionales e industriales. El proceso de planeación propuesto requerirá de auditores capacitados.**

**El equipo de auditoría es más rápido e ingenioso. Es rápido en responder a las necesidades del cliente y es un equipo que cumple lo que promete.**

## 4.2 Metas y Objetivos del Equipo

Una declaración de las metas y objetivos del equipo documenta la comprensión del equipo de los que se espera lograr. Una meta se define como una “declaración de propósito de alto nivel”. La declaración de las metas y objetivos del equipo están siempre disponibles para el equipo de trabajo y deberá ser revisada periódicamente durante la ejecución de la auditoría.

El equipo desarrolla una serie de objetivos para sustentar sus metas y para dirigir sus acciones diarias.

Las metas y objetivos del equipo de auditoría pueden ser clasificadas en: a) valor para el cliente, b) financieros, c) personales.

En la junta de planeación del equipo, el administrador del proyecto facilita una discusión de las asignaciones iniciales de los roles de los miembros del equipo como grupo.

Cada persona discute sus responsabilidades y logros esperados con los miembros del equipo. La responsabilidad del equipo es asegurarse que todos los roles contribuyan directamente a lograr las metas y objetivos del equipo.

## **4.3 Roles en el Equipo de Auditoría**

### **4.3.1 Asignación de Roles**

Deberemos tener especialistas donde los miembros del equipo se esfuerzan por reunir ciertas características. Los roles son necesarios, para ejecutar la metodología de planeación que se sugiere. Un mismo auditor podría desempeñar más de un rol.

Un rol tiene tareas relativamente específicas, todos los miembros del equipo juegan un rol en ciertas áreas importantes tales como el continuo mejoramiento de la calidad, eficacia y eficiencia de los procedimientos de auditoría.

---

El proceso de planeación requiere la participación oportuna y directa de los altos niveles de la firma (socio y gerente). Si se logra una oportuna participación de los altos niveles de la firma en la etapa de planeación, se requerirá menos documentación, ya que ellos tienen más conocimiento personal del trabajo de auditoría. Por lo tanto, una revisión “después de los hechos” debe ser menos detallada.

### 4.3.2 Definición de los Roles

#### Ejecutivo de relaciones

Este rol puede ser ejecutado por el socio o gerente de la firma.

Las principales responsabilidades son:

- **Manejar las relaciones con los altos ejecutivos del cliente para asegurar la confianza en los servicios proporcionados y que estos servicios estén enfocados hacia sus necesidades.**
  - **Manejar la calidad de la auditoría.**
- 
- **Entender el ambiente interno y externo del cliente, su estrategia de negocios y su estructura organizacional.**
  - **Servir como fuente clave al equipo, cuando los asuntos sensibles del cliente estén en discusión y cuando se requiere negociación.**
  - **Asumir responsabilidad general para cumplir, dirigir, monitorear y evaluar las expectativas y satisfacción del cliente.**

### Administrador del proyecto

Este rol puede ser desempeñado por el gerente o supervisor de auditoría.

Las principales responsabilidades son:

- Asegurar que el equipo tenga los roles requeridos, y las competencias para satisfacer las necesidades del cliente.
- Facilitar el cumplimiento de las metas, objetivos y comportamiento del equipo.
- Identificar y monitorear la realización de los objetivos individuales de los miembros del equipo.
- Identificar y monitorear el grado de satisfacción y cumplimiento de los objetivos del cliente.

### Especialistas del Equipo

Este rol solo puede ser realizado por auditores que posean el nivel requerido de pericia para cumplir con los requisitos de las tareas asignadas.

Las principales responsabilidades son:

- Realización de pruebas de auditoría en áreas de mayor complejidad y alto riesgo.
- Planificación de la estrategia de auditoría para el compromiso.

### Colaborador

Son auditores que proporcionan diferentes competencias al equipo.

Las principales responsabilidades son:

- Investigar, analizar y recopilar datos.

- Realizar pruebas de controles, procedimientos sustantivos y procedimientos generales de auditoría.

### **4.3.3 Resumen de Roles**

En la Figura 1 que se muestra en la siguiente página refleja la relación sugerida de los roles de los miembros del equipo y las actividades en el proceso de planeación de auditoría.

	Ejecutivo de Relaciones	Administrador	Especialista	Colaborador
Evaluación de las necesidades del cliente		X		
Orientar al Equipo de Auditoría		X	X	
Elaboración y control del presupuesto		X		
Información requerida al cliente		X		
Fijación de Metas y Objetivos	X	X	X	X
Análisis FDA y O			X	
Comunicación de Servicios	X	X		
Ejecuta pruebas de controles			X	X
Evaluar los sistemas de información				X
Análisis Financiero y de negocios			X	
Determinación de la materialidad		X		
Elaboración de Programas de Trabajo		X		
Elabora plan de estrategias de auditoría	X	X		

**Figura 1. Roles de los miembros del Equipo en el proceso de planeación de Auditoría.**

#### **4.4 Comunicación del Equipo de Auditoría.**

Como se menciona al inicio de este capítulo, la finalidad del equipo de auditoría es tener ideas superiores. La comunicación entre los miembros será determinante para el éxito en la planeación de la auditoría.

Debe de haber un compromiso entre los miembros del equipo de dar retroalimentación oportuna y constructiva.

Habrá que definir cómo interactuarán los miembros del equipo respecto a asuntos personales, materias técnicas de auditoría y contabilidad,

asuntos del negocio, etc.

### Junta de planeación

Al inicio del proceso de planeación, uno de los eventos más importantes es la junta del equipo de auditoría donde todos y cada uno de los miembros del equipo participan.

**El ejecutivo de relaciones** sostuvo algunas visitas previas con el cliente y esta información le ayudará a orientar al equipo de auditoría en la etapa de planeación.

La participación de cada uno en la fijación de metas, objetivos y estándares de conducta darán responsabilidad y motivación en la ejecución

de la auditoría.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Agenda de algunos puntos a tratar:

1. Compartir información referente a la empresa con el equipo de auditoría.
2. Establecimiento de metas, objetivos y estándares de conducta.
3. Asignación de roles.
4. Programación de la auditoría y acuerdo del presupuesto.
5. Revisión del presupuesto.

## CAPÍTULO 5

### CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Este capítulo trata de la importancia del conocimiento del cliente en la etapa de planeación, así como las herramientas que el auditor puede utilizar, tales como: procedimientos analíticos, recorrido de las instalaciones, análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. También se menciona cómo evaluar las necesidades del cliente y cómo medir y comunicar el valor de lo examinado, es decir, las metas de rendimiento que se hacen en la comunicación de servicios.

#### 5.1 Importancia del Conocimiento del Cliente

La primer norma de auditoría que se refiere a las normas personales, nos dice en el boletín 1010 de las normas de auditoría generalmente aceptadas, del IMCP. El trabajo de auditoría debe de ser desempeñado por personas que tengan entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores.

Para obtener un conocimiento profundo del cliente se requiere el ejercicio de un juicio profesional, sólido y maduro, para juzgar los procedimientos que deben seguirse y estimar los resultados obtenidos.

La asignación del personal adecuado es muy importante durante la etapa del conocimiento del cliente para poder lograr un conocimiento profundo de la compañía y promover una auditoría eficiente.

Existen tres principales razones por la cual se debe de obtener un buen entendimiento del negocio del cliente:

1. Algunos negocios tienen requerimientos únicos de contabilidad que el auditor debe de entender para evaluar si los estados financieros del cliente están de acuerdo a los Principios de Contabilidad generalmente aceptados.

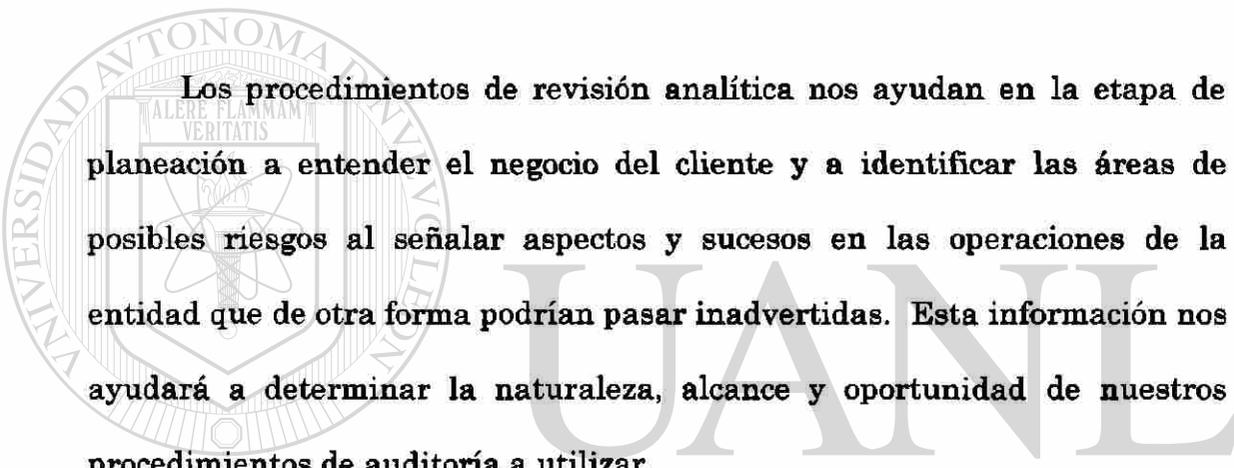
2. El auditor puede frecuentemente identificar riesgos en el negocio que pueden afectar la fijación aceptable del riesgo de auditoría.

3. Existe un riesgo inherente que es común en todos los clientes de ciertas industrias, como por ejemplo, las empresas del sector financiero.

## **5.2 Procedimientos de Revisión Analítica Utilizados en la Planeación**

Los procedimientos de revisión analítica son evaluaciones de información financiera efectuados mediante un estudio y el uso de relaciones admisibles o predecibles entre información financiera y no financiera.

Oscilan desde simples comparaciones hasta el uso de modelos complejos que involucran muchas relaciones y elementos de datos. Los procedimientos de revisión analítica incluyen procedimientos para medir y evaluar la información financiera actual de una entidad frente a la suya, la de su industria, y posiblemente la información histórica orientada hacia el futuro de sus competidores. Los procedimientos de revisión analítica incluyen la investigación de diferencias inusuales.



Los procedimientos de revisión analítica nos ayudan en la etapa de planeación a entender el negocio del cliente y a identificar las áreas de posibles riesgos al señalar aspectos y sucesos en las operaciones de la entidad que de otra forma podrían pasar inadvertidas. Esta información nos ayudará a determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de nuestros procedimientos de auditoría a utilizar.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Los procedimientos de revisión analítica son, entre otros, los siguientes:

- La comparación de la información financiera actual con la de los ejercicios anteriores.
- La comparación de los resultados obtenidos con los resultados proyectados (presupuestos, pronósticos, etc.)

- El estudio de las relaciones de los elementos de la información financiera que se espera de acuerdo a un patrón predecible basado en la experiencia de la entidad.
- La comparación con la información de industrias similares.
- El estudio de las relaciones de la información financiera con la información no financiera importante (volumen de unidades vendidas en relación al total de ingresos, etc.)

### 5.2.1 Tipos de Procedimientos Analíticos

- a). Comparaciones Absolutas de Datos
- b). Análisis de Índices
- c). Análisis de Tendencias
- d). Análisis de Estados Financieros del Tamaño Común

#### a). Comparaciones Absolutas

Son rudimentos útiles en la mayoría de las auditorías en los que se determinan razones de las fluctuaciones inesperadas o la ausencia de fluctuaciones esperadas. Estos procedimientos incluyen comparaciones de

información financiera clave del año corriente con períodos anteriores, presupuestos o pronósticos, información de la industria o la competencia e información relevante de operaciones.

### **b). Indices**

Son un método eficaz para mejorar nuestra comprensión del negocio del cliente y de evaluar la condición financiera y la rentabilidad. Proporciona una visión rápida de los cambios significativos en las operaciones de un cliente o en las características financieras. Un índice puede revelar condiciones que no pueden ser detectadas al comparar los componentes individuales del índice.

Los índices financieros y de operaciones pueden ser clasificados en

cuatro grupos:

- Indices de actividad
- Indices de rentabilidad
- Indices de liquidez
- Indices de apalancamiento

### **c). Análisis de Tendencias**

El análisis de tendencias involucra comparar cierta información (por ejemplo los índices claves como las deudas incobrables con las ventas o el número de días de venta en las cuentas por cobrar) por varios períodos contables para identificar cambios importantes que pueden no ser obvios a partir de comparaciones con el período inmediatamente anterior.

#### **d). Análisis de Estados Financieros de Tamaño Común**

Expresan generalmente los componentes del balance general como un porcentaje de los ingresos totales de activos y de los componentes de los estados de resultados como un porcentaje de ingresos totales. Por ejemplo, un aumento en inventarios del 20% al 25% de activos totales, a menos que se espere, podrían poner una serie de preguntas acerca de inventarios excesivos

de lento movimiento u obsoletos, etc.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### **5.2.2 Revisión de los Procedimientos Analíticos Efectuados por el Cliente**

Se deberán revisar los procedimientos analíticos seguidos por la compañía a fin de evaluar que la alta administración realice los procedimientos analíticos necesarios para evaluar la eficiencia en cuanto a la marcha del negocio.

### **5.2.3 Beneficios para el Cliente como resultado de la Revisión Analítica**

A menudo podemos identificar información de alto valor para el cliente y apreciaciones importantes para los clientes, particularmente cuando la ejecución de estos procedimientos vincula el uso de estadísticas operacionales (es decir, información no financiera) para desarrollar las expectativas que necesitamos y obtener conclusiones de auditoría. Además, el uso de técnicas y herramientas de análisis de información (ver las herramientas ACL e IDEA en el capítulo 8) puede ayudarnos a obtener información de valor respecto al negocio del cliente, (por ejemplo: identificar ineficiencias operativas o anomalías).

### **5.3 Junta de Apertura con el Cliente y Recorrido de las Instalaciones**

#### **5.3.1 Junta de Apertura**

Después de analizar la información financiera se deberá de tener una junta de apertura con el cliente para formalizar la auditoría, obtener la información requerida con anterioridad y discutir los asuntos importantes durante el período que será auditado.

Algunos puntos que se podrán tratar en la junta de apertura son los siguientes:

- **Objetivos y estrategias del negocio a mediano y largo plazo**
- **Productos de la competencia y sustitutos, incluyendo tecnología relevante**
- **Condiciones económicas, políticas, legales y reguladoras**
- **Cambios en la estructura del control interno**
- **Cambios en productos, segmentos de mercado, áreas geográficas**
- **Cambios en las estrategias de mercado**
- **Cambios significativos en los clientes o proveedores**
- **Adquisición venta de compañías**
- **Cambios en la administración**
- **Satisfacción con la información de la administración**
- **Determinación de la información clave usada por la Dirección para administrar y supervisar al negocio**

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### **5.3.2 Recorrido de las Instalaciones**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Una visita a las instalaciones de la compañía nos ayudará a obtener un mejor entendimiento del negocio del cliente y de las operaciones, porque provee la oportunidad de observar las operaciones de primera mano y conocer al personal clave de la empresa. Un recorrido físico además facilitará las preguntas que surjan durante la auditoría. La visita puede ayudar también al auditor a conocer los riesgos inherentes.

## 5.4 Evaluación de las Necesidades del Cliente

Lawrence B. Sawyer en su libro “Práctica de Auditoría Moderna” menciona: Una venta exitosa, como cada vendedor sabe, está basada en dos requerimientos firmes: conocer su producto y conocer a su cliente.

Para vender un producto, los proveedores deben conocer a sus clientes totalmente. La meta es entender de tal manera, que el producto o servicio que proporcionemos sea el apropiado para ellos y se venda por sí mismo.

El primer paso entonces, para proporcionar un servicio de auditoría significativo, es determinar, exactamente quién será el que reciba el servicio, o el cliente a auditar. Cada empresa tiene un grupo distinto de clientes e identificarlos y servirlos no es una tarea fácil.

El desempeño de los auditores puede estar cargado de conflictos, por lo que es importante entender el propósito de cada auditoría y a quiénes se les mostrará el informe final.

Actualmente los auditores escogen a sus clientes principalmente a la influencia que los niveles directivos manejan en la organización. Pero el mercado está cambiando y evolucionando sutilmente y ahora el mercado

descansa en los ejecutivos de dirección, comité de auditoría, accionistas, director de finanzas, gerente ejecutivo, gerente de operaciones, etc.

El ejecutivo de relaciones del equipo de auditoría, deberá identificar al personal a quien interrogar para efectuar la evaluación de las necesidades del cliente. Al hacer esta decisión, él considerará factores tales como la influencia relativa del personal del cliente y su autoridad para comprar y aprobar servicios de auditoría.

Durante este proceso preoperatorio, hacemos la evaluación preliminar de las necesidades del cliente basados en el conocimiento del mismo. Por ejemplo, podemos saber que la entidad está implementando nuevos sistemas computacionales y está particularmente preocupada sobre la seguridad. Considerando tal información antes de nuestra discusión con el cliente, nos permite explorar estas necesidades con más profundidad durante nuestra evaluación. Es importante considerar cuáles miembros del equipo de auditoría participarán en la discusión.

La discusión de las necesidades del cliente con los ejecutivos de la entidad se centra en los siguientes puntos:

- Comprensión de los “productos entregables” deseados y su valor para el cliente.

- Obtención de la perspectiva del cliente sobre la prioridad relativa de sus necesidades.
- Determinar áreas donde se puede mejorar la satisfacción del cliente y reunir ideas sobre cómo podemos mejorar en estas áreas.
- Identificación de las preocupaciones del cliente respecto a personal, procesos, tecnología o asuntos del negocio específico.

Algunos ejemplos de preguntas importantes serían las siguientes:

- Actualmente se le proporciona al cliente una opinión de la auditoría practicada y una carta de sugerencias ¿Hay algo más que le podemos dar como parte de la auditoría? (por ejemplo: nuestra opinión sobre la estructura de control interno de la entidad; ideas sobre mejoramiento de los procesos; informes sobre tendencias de la industria; información sobre fortalezas, debilidades, oportunidades, etc.).
- ¿Está usted satisfecho con el nivel de experiencia en la industria que presenta el equipo de trabajo? ¿Existen capacidades adicionales que usted quisiera ver como parte de la auditoría?

- **¿Con qué frecuencia y de qué forma (por ejemplo, telefónica, correo electrónico, reuniones, cartas) le gustaría que fueran las comunicaciones con usted?**
- **¿Existen formas en las cuales usted cree que podamos hacer mejor uso de la tecnología en la auditoría, tales como bajar información desde sus sistemas?**
- **¿Hay algún otro tipo de información que usted quisiera que le entregáramos? (por ejemplo: técnica contable, asuntos fiscales, información de la industria)**
- **Como parte de la auditoría vamos a analizar ciertos procesos de negocios claves. ¿Cómo podemos trabajar en conjunto para ver que la compañía se**

**beneficie de estos análisis?**

- **¿Hay áreas donde podamos mejorar nuestra entrega de servicios? Por ejemplo: oportunidad de servicios, capacidad de respuesta, continuidad del personal).**

Quando nos reunimos con los ejecutivos del cliente, les explicamos que sus comentarios son importantes y que estamos comprometidos para adaptar continuamente nuestro proceso de entrega de servicios de auditoría para

satisfacer sus necesidades actuales y futuras y a la vez de entregarle una auditoría eficaz y eficiente. Enfatizamos que estas discusiones son importantes para nuestro proceso de planeación y que diseñaremos un plan detallado de servicio (comentado en el Capítulo 3, punto 9) que integre su información.

El conocimiento de las expectativas claves del cliente ayuda a evitar pérdidas de tiempo ofreciendo servicios que el cliente no presta atención, o peor aún, llevando a cabo modificaciones a aquellos servicios que lo dejan menos satisfecho.

### **5.5 Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas**

Este análisis es otro paso en nuestro proceso de comprender mejor el negocio del cliente y sus implicaciones para nuestra estrategia de auditoría, incluyendo la naturaleza, oportunidad y alcance de nuestros procedimientos de auditoría. El objetivo de esta actividad es identificar riesgos que afecten la auditoría y los negocios del cliente. Para lograr este objetivo se efectúa lo siguiente:

- **Identificar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FDOA)** desde un punto de vista comercial. Esta perspectiva nos ayuda a

centrarnos en los asuntos importantes que pueden o no afectar directamente los estados financieros.

- **Identificar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas desde un punto de vista financiero.** Esta perspectiva nos ayuda a centrarnos en los asuntos importantes que afectan directamente a los estados financieros. A menudo, las partidas identificadas desde un punto de vista financiero afecta el riesgo de control de una o más afirmaciones para una o más de las cuentas específicas de los estados financieros o clases de transacciones.

Esta actividad se centra tanto en asuntos financieros y de negocios. Este análisis se discute con el cliente durante el evento de Planeación y es una oportunidad para compartir nuestras apreciaciones sobre los negocios del cliente y obtener apreciaciones adicionales por parte de sus ejecutivos, respecto a las estrategias y asuntos del negocio del cliente, además, el análisis FDOA preliminar forma la base para entregar valiosas ideas de negocios al cliente en lo que resta de la auditoría.

El primer paso para desarrollar el análisis FDOA preliminar, es identificar, como equipo, las posibles partidas. Durante este paso inicial, el equipo usa el conocimiento colectivo sobre el cliente y su negocio como fuente preliminar de las partidas.

El punto crítico es centrarse en las implicaciones para la auditoría y los negocios del cliente, no determinar si el asunto es una fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza.

### **Fortaleza**

Una fortaleza es un factor que mejora la capacidad comercial para lograr las estrategias del negocio.

Algunos ejemplos serían: Controles eficaces, personal experimentado, productos o servicios de calidad superior, barreras para que otros entren al mercado, tendencia positiva de la industria, tecnología de punta, etc.

### **Debilidad**

Es un obstáculo para el logro de las estrategias del negocio. Disminuye la posibilidad para que el negocio cumpla sus objetivos, o la de las partes interesadas.

Algunos ejemplos son: Prácticas o sistemas pasados de moda, insuficiente planeación por parte de la gerencia, controles ineficaces, sistema de información no controlado, reciente rotación de personal clave, tendencias negativas en la industria, baja calidad de los productos, etc.

### Oportunidad

Es un factor o una tendencia que puede ayudar a la empresa a lograr sus metas, considerando sus fortalezas y debilidades existentes.

Algunos ejemplos son: Dirección de la industria, expansión de mercados, capacidad para usar nuevas tecnologías, cambio en las regulaciones gubernamentales, etc.

### Amenazas

Es un factor o tendencia que es una barrera potencial para capitalizar las oportunidades o para lograr las estrategias del negocio.

Algunos ejemplos son: Contracción de mercados, nuevos competidores, tecnologías emergentes, inestabilidad política, etc.

## 5.6 Medir y Comunicar el Valor

Aunque medir nuestra productividad es esencial, mucho más

importante es que descubramos cómo la mide el cliente. Hasta el último valor de nuestra organización es evaluado en términos de su satisfacción. (Corporación Lockheed, Guías y herramientas para una mejora continua)

Esta actividad determina el escenario para que el equipo mida los beneficios entregados. Centra el equipo en la medición de su progreso en relación a los compromisos (es decir, las metas de rendimiento) que se hacen en las comunicaciones de servicios. Las discusiones periódicas de valor que entregamos continúa recordando al cliente, y a nuestro equipo, sobre ese valor.

Los objetivos de medir y comunicar el valor de las metas de rendimiento al cliente son las siguientes:

- Ayudar a fortalecer la relación con nuestro cliente midiendo el valor del rendimiento tal como fue definido por el cliente.
- Asegurar que estamos comunicando y recibiendo retroalimentación del personal adecuado del cliente.
- Determinar que las facturas por nuestros servicios se basan en el valor del rendimiento y no solamente en las horas incurridas.

Siempre que producimos y entregamos algo que beneficia al cliente, el valor de esa entrega es medido, ayudándonos así en nuestra comunicación del valor del rendimiento de nuestros servicios y en determinar el monto a facturar.

### 5.6.1 Medir el Valor Agregado

Un elemento importante para medir el valor agregado es la necesidad de pensar en términos del valor para el cliente.

#### Costos a Evaluar:

1. **Costos Reales.-** Representan un demérito real tanto en la rentabilidad como en la liquidez del negocio, o en sus valores trascendentales.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Los costos reales se pueden clasificar en cuantificables y no cuantificables. DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### a). Cuantificables.

- **Estructurales.-** Son costos o ahorros reales que se requieren para su eliminación o aprovechamiento correspondiente, el establecimiento de políticas, sistemas o procedimientos, análisis detallados y decisiones grupales, y afectan por lo general varios procesos operativos. (por ejemplo:

sobre inventarios, maquinaria improductiva, excesos en costos).

- **Directos.-** Son costos o ahorros reales que requieren para su eliminación o aprovechamiento correspondiente, una orden verbal o escrita, no necesitan de un análisis adicional y afectan generalmente un área y proceso específico (por ejemplo: puestos y trámites innecesarios, locales o servicios no utilizados).

#### **b). Cuantificables**

- **Objetivos.-** Representan costos y/o ahorros implícitos en procesos para los cuales no se lleva registro contable, ni cuenta con indicadores económicos de medición. A través de la reingeniería de procesos pudieran ser cuantificables, (por ejemplo: costos de decisiones erróneas por reportes con fallas, etc.)

#### **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

- **Subjetivos.-** Representan la pérdida real de valores intangibles cuyos atributos intrínsecos son tan importantes como los propios beneficios económicos. (por ejemplo: Imagen, paz laboral, tranquilidad de los accionistas.)

2. **Costos Potenciales.-** Representan un demérito potencial tanto en la rentabilidad como en la liquidez del negocio, o en sus valores trascenden-

tales..

**a). Cuantificables**

- **Estructurales.-** Son los costos o ahorros potenciales que requieren para la eliminación del riesgo o aprovechamiento correspondiente, el establecimiento de políticas, sistemas o procedimientos, análisis detallados y decisiones grupales, y pueden por lo general, afectar procesos operativos, (por ejemplo: las contingencias fiscales derivadas de una inadecuada planeación, etc.)
- **Directos.-** Son costos o ahorros potenciales que requieren para la eliminación del riesgo o aprovechamiento correspondiente, una orden verbal o escrita, no necesitan de análisis adicional y afectan generalmente un área y proceso específico, (por ejemplo: costo potencial de un siniestro en activos no asegurados).

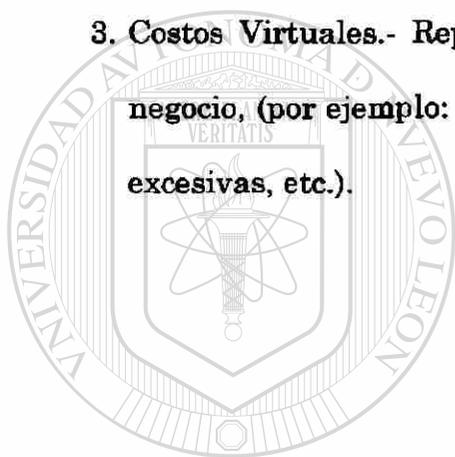
**b). No cuantificables.**

- **Directos.-** Representan costos y/o ahorros potenciales implícitos en procesos para los cuales no se lleva registro contable, ni cuentan con indicadores económicos de medición. A través de la reingeniería de procesos pudieran ser cuantificados, (por ejemplo: pérdida potencial de

inventarios por deficiencia en el control interno).

- **Subjetivos.-** Representan la pérdida de valores intangibles cuyos atributos intrínsecos son tan importantes como los propios beneficios económicos, por ejemplo: imagen, credibilidad, paz laboral, tranquilidad de los accionistas, etc.)

**3. Costos Virtuales.-** Representan un demérito real en la rentabilidad del negocio, (por ejemplo: depreciaciones y amortizaciones excesivas, reservas excesivas, etc.).



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## CAPÍTULO 6

### ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

En el presente capítulo se explica la estructura del control interno y su importancia tanto para la administración como para el auditor, así como una guía para su estudio y evaluación. La evaluación del control interno es de suma importancia para la evaluación del riesgo explicada en el siguiente capítulo.

#### 6.1 Importancia del Control Interno

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución de trabajo de auditoría que requiere que:

“El auditor debe de efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva como base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría”.

La razón por la que una compañía establece un sistema de control interno es para ayudarse a cumplir sus metas.

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad

razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, así lo establece el punto 5 del Boletín 3050 de las Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP.

A menudo a estas políticas y procedimientos se les da el nombre de controles.

Los sistemas de control deben de ser benéficos en costo. Los controles adoptados se eligen comparando los costos para la empresa, como los beneficios esperados.

## 6. 2 Preocupación del Cliente al Diseñar un Sistema de Control Interno

- **Confiabilidad de los informes financieros**

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, acreedores y otros usuarios. El auditor tiene tanto una responsabilidad legal como profesional para asegurarse de que la información se presente de acuerdo con los requerimientos de información tales - como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

- **Cumplimiento con las leyes y reglamentos procedentes:**

- **Existen leyes y reglamentos que la empresa tiene que cumplir, algunas solo tienen una relación indirecta con la contabilidad. Entre otros ejemplos son las leyes laborales de protección ambiental, etc.**

- **Eficacia y eficiencia de operaciones:**

**Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos, incluyendo al personal, a fin de optimizar las metas de la compañía.**

**El auditor por otra parte, debe de estar interesado en los controles que se relacionan con el primer punto: confiabilidad en los informes financieros.**

**Esta es el área que impacta en forma directa a los estados financieros y sus afirmaciones relacionadas, y por lo tanto, impacta en el objetivo del auditor de determinar que los estados financieros se presentan con razonabilidad.**

**El énfasis principal que hacen los auditores es en los controles sobre tipos de operaciones y no sobre saldos en cuentas. La razón es que la precisión del resultado del sistema de contabilidad depende en gran medida de la precisión de los insumos y procesamiento (operaciones).**

### 6.3 Estructura de Control Interno

Dicha estructura consiste de los siguientes elementos; de acuerdo a los puntos 5 al 11 del Boletín 3050 (Estudio y Evaluación del Control Interno de las Normas de Auditoría del IMCP).

a). **El ambiente de control**

La esencia de una organización controlada en forma eficaz está en la actitud de su administración. Si la alta dirección considera que el control es importante, otras personas en la empresa lo sentirán y responderán observando conscientemente las políticas y procedimientos.

**El ambiente de control consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan actitudes globales de la administración, directores y propietarios sobre el control e importancia de una entidad.**

b). **El sistema contable**

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

c). Los procedimientos de control

Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- Separación adecuada de responsabilidades
- Autorización adecuada de operaciones y actividades
- Documentos y registros adecuados
- Control físico sobre activos y registros
- Verificaciones independientes sobre el desempeño

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

#### 6.4 Revisión del Control Interno

La metodología sugerida para la evaluación del control interno es la siguiente: de acuerdo al Boletín 5030 (Metodología para el estudio y evaluación del control interno) de las Normas de Auditoría del IMCP.

a). **El ambiente de control**

- **Evaluación general del ambiente de control, a través de entrevistas con el personal.**

**Para llegar a una evaluación general es necesario tener presente el efecto de los siguientes factores:**

- ◆ **Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos**
  - ◆ **Estructura de la organización de la entidad**
  - ◆ **Funcionamiento del consejo de administración y sus comités**
  - ◆ **Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de la auditoría interna**
- 
- ◆ **Políticas y prácticas del personal**
  - ◆ **Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad**

b). **El sistema contable**

- **Narrativa del proceso de las transacciones más importantes:**

**Es una descripción por escrito de cómo fluyen las transacciones, se**

identifica información acerca de dónde, cuándo, por quién y cómo se efectúan.

- Comprender el flujo de las transacciones utilizando diagramas de flujo.

El diagrama de flujo ilustra la comprensión del proceso en forma gráfica. Este método ofrece una representación fácil de comprender del flujo de las transacciones a través de las porciones de los sistemas, tanto manual, de información y de aplicación.

Esto nos ayudará a documentar nuestra comprensión de la secuencia del flujo de la información y los documentos significativos desde el momento en que se inicia la transacción, hasta que se refleja en el mayor general, así como identificar dónde es probable que se requieran controles para lograr los objetivos del control.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los diagramas de flujo identifican lo siguiente:

- ◆ Las fuentes de cada tipo de transacciones significativas.
- ◆ La segregación funcional de deberes.
- ◆ La naturaleza y secuencia de los procedimientos de procesamiento.
- ◆ Los registros, informes y documentos que se usan, producen o actualizan.

Lo que resulta innegable es que los sistemas de información a través de las computadoras se están convirtiendo cada día en una herramienta permanente de los procesos de transacciones. De ahí la necesidad de que el auditor financiero analice y comprenda los métodos que se utilizan para procesar la información, con objeto de determinar si las técnicas establecidas cumplen con los objetivos del control interno.

c). Los procedimientos de control

- Análisis, identificación y evaluación de los controles

Se identifican los puntos dentro del flujo de transacciones en donde puedan ocurrir errores, es decir, los puntos donde la información es iniciada, transferida o de otra manera cambiada (es generalmente, en estos puntos donde se requieren controles para prevenir o detectar errores).

Mediante indagación con el personal del cliente, se examina si se han establecido políticas y procedimientos (controles) para prevenir o detectar los tipos de errores identificados.

Los controles son aquellos procedimientos manuales y/o automatizados que previenen errores y ayudan a detectar y corregir cualquier error que pudiera ocurrir proporcionando una seguridad razonable de que la iniciación, procesamiento y registro de transacciones en cada

aplicación se efectúan según lo deseado.

Aunque los controles específicos implementados para asegurar un procesamiento confiable de la información contable difieren de empresa a empresa, estos controles deben de estar diseñados para lograr los siguientes siete objetivos de control sobre el procesamiento de la información contable que se muestran en la figura 2.

Objetivo	Procedimientos de control
1. Todas las transacciones que deben de ser registradas están registradas?	Deben existir procedimientos para asegurarse -- que las transacciones reales no están omitidas -- de los registros.
Que cada transacción sea:	
2. Real	Deben de existir procedimientos para asegurarse que no hay transacciones ficticias o duplicadas en los registros.
3. Apropriadamente valuadas	Deben de existir procedimientos para asegurarse que no se han asignado montos monetarios correctos a las transacciones en los registros.
4. Registrada en el período contable apropiado (oportuno)	Deben de existir procedimientos para asegurarse que las transacciones están reflejadas en los registros en el período contable apropiado (mes, trimestre, año, etc.)
5. Clasificado correctamente	Deben de existir procedimientos para asegurarse que las transacciones están codificadas a las cuentas correctas del libro mayor.
6. Sumarizado correctamente	Deben de existir procedimientos para asegurarse que todos los cargos y abonos en los registros contables estén correctamente acumulados.
7. Registrado correctamente	Deben de existir procedimientos para asegurarse que los totales acumulados han sido --- transferidos correctamente al libro mayor.

**Figura 2. Objetivos de control sobre el procesamiento de la información contable.**

- Pruebas de controles

El probar y confiar en los controles del cliente es a menudo una estrategia de auditoría eficaz y eficiente. Las pruebas de los controles nos ayudan a determinar si:

- Operaron como creíamos que lo harían
- Se efectuaron oportunamente
- Se aplicaron en el período en que se pretende confiar
- Se basaron en información confiable
- Resultaron en la oportuna corrección de los errores identificados

---

Los controles al ser probados, se identifican en el análisis de los controles. Las pruebas de controles incluyen una combinación de inspección de la evidencia resultante para la ejecución de un control, reproceso de un control, indagación y observación.

## CAPÍTULO 7

### RIESGO DE AUDITORÍA

Los conceptos de riesgo de auditoría y materialidad, son conceptos básicos en la planeación de la auditoría. En este capítulo se mostrará la forma de evaluar el riesgo de auditoría y algunos criterios para la determinación de la materialidad.

#### 7.1 Definición del Riesgo de Auditoría

Se ha aceptado que el énfasis de la auditoría debe darse en relación directa, tanto a la importancia relativa de las partidas, como al riesgo probable de que dichas partidas tengan errores.

El riesgo de auditoría es el riesgo de que un error material exista en los estados financieros y que nuestra opinión sobre ellos omita señalar la existencia de errores por suponer que no existen errores materiales y que los controles del cliente fueron incapaces de prevenir y/o detectar el error. En otras palabras, es el riesgo de que nuestra opinión de auditoría sea inapropiada cuando existe realmente error material y los controles del cliente fallaron.

Se deben de diseñar pruebas de auditoría para limitar el riesgo de auditoría a un nivel aceptable. La determinación de procedimientos de auditoría aceptables y apropiados es una tarea desafiante.

El riesgo de auditoría está integrado por el efecto de los tres diferentes riesgos que se explican a continuación:

**Riesgo Inherente.-** Representa el riesgo de que ocurran errores importantes en un rubro específico de los estados financieros, o en un tiempo específico del negocio, en función de las características o particularidades de dicho rubro.

Toma en cuenta el hecho de que la probabilidad de que ocurran errores importantes es mayor en algunos tipos de negocios, o en algunas cuentas o grupos de transacciones.

**Riesgo de control.-** Representa el riesgo de que los errores importantes que pudieran existir en un rubro específico de los estados financieros, no sean prevenidos o detectados oportunamente por el sistema de control interno contable en vigor.

El riesgo de control disminuye en la medida en que aumenta la efectividad con que el sistema de control interno alcanza los objetivos, tanto

generales como específicos.

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

El riesgo de detección disminuye en la medida en que aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor. El riesgo de detección se debe establecer en relación inversa a los riesgos inherentes y de control.

Los procedimientos de auditoría sustantivos reducen el riesgo de detección.

## **7.2 Proceso del Pensamiento del Riesgo de Auditoría**

Este proceso de pensamiento es para asegurar que los procedimientos de auditoría aplicados limiten el control y mantengan el riesgo de auditoría a un nivel aceptable y que se realicen dentro de un costo y lapso razonables.

A continuación se presentan en la Figura 3 algunas consideraciones en el Proceso del Riesgo de Auditoría.

<b>CONSIDERACIONES EN EL PROCESO DE RIESGO.</b>	<b>FORMA DE REVISAR</b>
* Evaluaciones del entorno de control	Observación y entrevistas con el cliente
* Sistemas contables	Estudio y Evaluación del Control Interno
* Controles	Estudio y Evaluación del Control interno.
* Expectativas del cliente	Evaluación de las necesidades
* Factores Externos	Análisis FDOA
* Conocimiento Previo del cliente	Análisis FDOA
* Características financieras y operativas del cliente.	Análisis Financiero y operativo.

**Figura 3. Consideraciones en el Proceso del Riesgo de Auditoría**

### 7.3 Evaluación del Riesgo de Auditoría

La evaluación del riesgo de auditoría es la base para determinar el alcance de los procedimientos de auditoría a un nivel aceptable.

La evaluación del riesgo es la evaluación combinada del riesgo inherente y del riesgo de control.

**Clasificación de evaluación de riesgos:**

**Bajo.-** Los controles se evalúan preliminarmente como efectivos, y pensamos otorgarles confianza (por lo que efectuaremos pruebas de su funcionamiento).

**Medio.**- Los controles se han evaluado preliminarmente como efectivos, pero no pensamos otorgarles confianza. El riesgo de errores de importancia en auditoría es bajo.

**Alto.**- Los controles se han evaluado preliminarmente como inefectivos, y el riesgo de errores de importancia en auditoría es alto.

<b>Riesgo de Control</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Riesgo Inherente</b>	<b>Riesgo de detección</b>		
<b>Alto</b>	Bajo	Bajo	Medio
<b>Medio</b>	Bajo	Medio	Alto
<b>Bajo</b>	Medio	Alto	Alto

**Figura 4. Clasificación de Evaluación de Riesgos.**

La evaluación final de riesgo se deberá plasmar en el plan de estrategias comentado en el capítulo 9.

#### **7.4 Determinación de la Materialidad y Error Tolerable**

El auditor debe establecer el nivel de importancia relativa sobre unos estados financieros que aún no se han preparado. Al determinar la materialidad el auditor debe aplicar su criterio y experiencia para elegir los

mejores elementos disponibles, como pueden ser los estados financieros intermedios.

Debe tenerse cuidado para evitar que la materialidad de planeación se base en elementos que en sí mismos sean poco importantes, ya que podrían llegar a establecer niveles de importancia relativa inaceptablemente bajos.

### Consideraciones para estimar la materialidad

- **Consideraciones Cuantitativas.**

Los resultados de operación tales como utilidades estables, industria con márgenes bajos, utilidad cerca del punto de equilibrio, resultados volátiles, etc.

La situación financiera tales como inquietudes respecto al flujo de efectivo, pactos de endeudamiento, suficiencias de capital, etc.

- **Consideraciones Cualitativas**

La naturaleza del negocio, ambiente de control, (la dirección es competente), experiencia de ajuste de daños anteriores, si el negocio es viable a largo plazo, etc.

Algunos criterios que se pueden tomar son los siguientes:

Utilidad antes de Impuestos	10%
Utilidad Bruta	2%
Ventas	2%
Capital Contable	5%
Total de Activos	1%

**Error Tolerable**

Corresponde a la materialidad que se relaciona en forma individual a nivel de cuenta.

Para el cálculo del error tolerable, se podrá utilizar el 75% de la materialidad determinada.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **7.5 Selección de las Cuentas Significativas**

Se seleccionarán las cuentas significativas en que se enfocará la revisión tomando los siguientes criterios:

- **Importe y composición de la cuenta**
- **Susceptibilidad a la manipulación o pérdida**
- **Volumen de actividad y complejidad**
- **Naturaleza de las transacciones procesadas dentro de la cuenta**
- **Impacto de factores externos**



**Al seleccionar las cuentas significativas se deberá descartar todo el trabajo de auditoría en las cuentas que no se tiene riesgo. En algunos casos cuentas que usualmente se revisan pasarán desapercibidas para efectos de auditoría.**

**La materialidad y las cuentas significativas seleccionadas se deberán plasmar en el plan de estrategias comentado en el capítulo 9.**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPÍTULO 8

### UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LA PLANEACIÓN DE AUDITORÍA

En este capítulo se especifica la importancia de utilizar la tecnología en el trabajo de planeación de auditoría y se mencionan algunas aplicaciones que se podrán utilizar para este propósito.

#### 8.1 Importancia del Uso de la Tecnología

Existen tres formas de arruinar a un individuo, una empresa o un país:

- El juego
- Las mujeres
- El retraso tecnológico

El juego es la más rápida

Las mujeres la más placentera

El retraso tecnológico, la más segura

Los elementos de la tecnología son típicamente “implementadores” de

los procesos de trabajo. Se utilizan porque ofrecen ventajas significativas sobre métodos manuales o mecánicos de trabajo.

En estricta teoría éste es un elemento “no indispensable”, ya que siempre existirá la posibilidad de realizar el trabajo por otros medios. Sin embargo, en la actualidad resultaría absurdo el no incluir elementos de tecnología en los procesos de trabajo, por un lado por el evidente costo beneficio que esto refleja; por resultar prácticamente imposible manejar los volúmenes de información que se presentan o simplemente, porque el no utilizar tecnología puede resultar en una desventaja competitiva para la firma de auditoría.

Estamos viviendo una nueva época en la que está perdiendo importancia el trabajo manual, adquiriendo mayor importancia el trabajo mental que necesita la utilización de la tecnología. La tecnología está provocando cambios que apenas podemos imaginar, pero ¿estamos preparados?

Los software nos permitirán llevar a cabo procedimientos de auditoría que puedan llevar a cabo tareas tan laboriosas como escoger, copiar, mover, comparar, calcular, etc.

El auditor deberá tomar conciencia del impacto de la tecnología en su

ramo con el fin de evaluar la implementación para lograr el máximo de sus beneficios.

Actualmente los equipos de cómputo brindan facilidades para el auditor, ya que se pueden evaluar los sistemas de información y otros aspectos de interés a través de accesos remotos y en línea.

Se pueden utilizar equipos portátiles que permitan auditar cada tarea en el lugar de los hechos. Las facilidades que brindan las comunicaciones y los equipos de cómputo permiten al auditor registrar y monitorear gran cantidad de actividades inherentes al uso de las computadoras y equipos de telecomunicaciones.

Entender que se necesita fortalecer a la firma con tecnología para lograr el avance es una idea muy válida, pero deducir que hay que prevenir y planear para no gastar y fracasar es doblemente aceptable. No se afirma que si se invierte en más tecnología se llegará más lejos; tan sólo se expone que, al menos, las firmas deberán considerarlas para permanecer en el mercado.

La visión es tener una firma con capacidad de auditoría altamente computarizada, con documentación y herramientas computacionales integradas al proceso de auditoría.

## 8.2 Utilización de la Tecnología en la Planeación

La tecnología nos puede ayudar a entregar una auditoría de alta calidad, y a satisfacer las necesidades del cliente y entregar más valor de una forma más eficaz y eficiente. Algunas de las aplicaciones computacionales que se pueden utilizar en la planeación de auditoría son las siguientes.

### Interrogadores de archivos

Son herramientas sofisticadas aunque fácil de usar, que permite a los auditores capturar y analizar archivos. Esta herramienta permite acceder a los detalles de los archivos de datos de nuestros clientes, dándonos la capacidad de hacer más cálculos, resumir datos con características únicas, o hacer comparaciones con otra información electrónica.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Existen herramientas que se pueden adquirir en el mercado (IDEA y ACL) y nos ofrecen una enorme facilidad para efectuar procedimientos analíticos, revisión de control interno, muestreos estadísticos, etc.

### Análisis Financiero

Se puede comprar software o desarrollar micros en una hoja de Excel

que nos permita usar los valores de los estados financieros y las estadísticas operativas del cliente para calcular diversos índices financieros y otros.

### Internet

Se puede utilizar para obtener información acerca de la compañía auditada, su competencia, consultar las regulaciones vigentes, correo electrónico entre el equipo de auditoría, etc.

### Lotus Notes

Es una herramienta multiplataforma que actúa en un entorno cliente-servidor para el diseño, desarrollo e implementación de base de datos para grupos de trabajo con el objetivo de mejorar el rendimiento y la calidad de la organización a través de la optimización del esfuerzo del grupo.

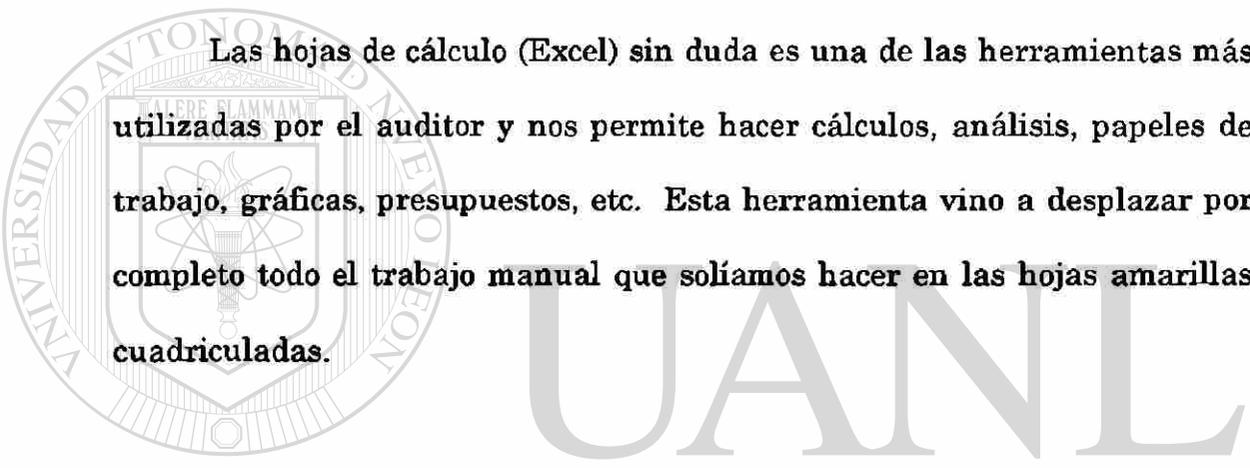
## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Una vez implementado Lotus Notes de forma integral en la firma, mejora la calidad y el rendimiento de la organización, ya que optimiza la gestión de los procesos habituales de la firma, tales como: comunicación entre los auditores, presentación de productos, desarrollo de proyectos, gestión del grupo de trabajo, automatización de los procesos administrativos con flujos de documentos, etc.

### Flujogramas

Existen varios software en el mercado que nos permitirán elaborar flujogramas de calidad de manera rápida y sencilla.

### Hojas de Cálculo



Las hojas de cálculo (Excel) sin duda es una de las herramientas más utilizadas por el auditor y nos permite hacer cálculos, análisis, papeles de trabajo, gráficas, presupuestos, etc. Esta herramienta vino a desplazar por completo todo el trabajo manual que solíamos hacer en las hojas amarillas cuadrículadas.

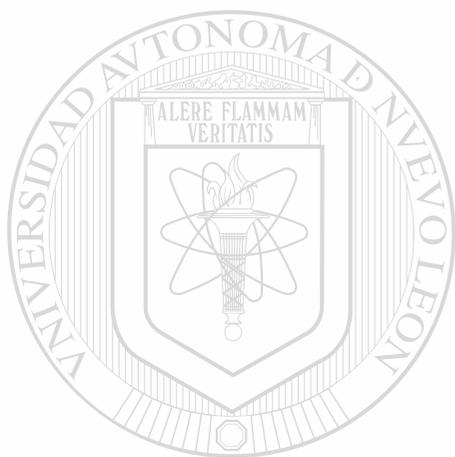
---

### Procesadores de Palabras

Los procesadores de palabras (Word, Wordperfect, etc.) nos ayudarán a documentar los diferentes papeles de trabajo escritos, así como todas las comunicaciones que hagamos a los clientes.

Estos son tan sólo algunas aplicaciones que se pueden utilizar, existen muchas aplicaciones en el mercado al servicio de la auditoría, las cuales valdrá la pena efectuar un estudio de costo-beneficio a fin de poderlas

utilizar en nuestro trabajo y así poder ofrecer a nuestros clientes un servicio de alta calidad.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPÍTULO 9

### ESTRATEGIA DE AUDITORÍA Y PROGRAMAS DE TRABAJO

En este capítulo se presenta cómo documentar el resultado de la planeación a través de la estrategia de auditoría y los programas de trabajo.

#### 9.1 Estrategia de Auditoría

Es el documento en el cual se resumen los cambios importantes y se plasma el enfoque de la auditoría.

La Estrategia de Auditoría incluye lo siguiente:

- Cambios significativos en el ambiente del negocio, sistemas y contabilidad
- Aspectos importantes de contabilidad y auditoría y una breve discusión para manejarlos
- La evaluación del entorno de control
- Resultados de la revisión analítica realizada en la planeación
- Materialidad determinada y el error tolerable
- Resumen de las cuentas significativas seleccionadas
- Breve descripción de cada cuenta significativa y su alcance de revisión
- Equipo de Auditoría

## 9.2 Programas de Trabajo de Auditoría

Es un documento en donde se describen enunciados de los procedimientos de auditoría que se deben de aplicar en la revisión de cada una de las cuentas significativas y para cualquier segmento importante de la auditoría.

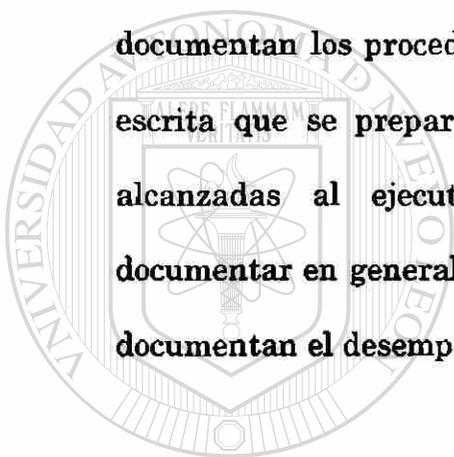
Los programas de trabajo convierten la estrategia de auditoría descrita en el punto anterior en una descripción completa del trabajo que se va a ejecutar, aporta un documento que puede ser examinado y aprobado antes de efectuar el trabajo y nos permite dar soporte a la suficiencia del trabajo en una fecha posterior a la de la auditoría.

Los programas de trabajo describen en detalle la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría para partidas claves (por ejemplo: los procedimientos que se van a ejecutar, el número de transacciones a ser probadas o los valores monetarios a ser verificados y cuándo se ejecutarán los procedimientos).

Los programas de auditoría no contienen instrucciones generales. Por ejemplo: si un procedimiento ha de ser ejecutado para partidas claves, en vez de “Revise cargos altos” o “Examine los diez saldos más grandes”, el programa indica los criterios de selección, tales como “Seleccione todas las

partidas mayores de \$10,00, o “Escoja todas las partidas con más de 60 días de antigüedad y mayores de \$5,000”. También se evitan instrucciones vagas, tal como “Revise según sea necesario”. La ejecución eficiente del programa de auditoría se logra únicamente si los programas son explícitos en cuanto a la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos.

Los programas de trabajo son complementados por papeles que documentan los procedimientos de auditoría ejecutados, y otra información escrita que se prepara y reúne durante la auditoría. Las conclusiones alcanzadas al ejecutar los procedimientos de auditoría se pueden documentar en general mediante notas breves en los papeles de trabajo que documentan el desempeño de los procedimientos de auditoría respectivos.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPÍTULO 10

### CONCLUSIONES

El presente capítulo resume la metodología del proceso de planeación propuesta en los 9 capítulos anteriores y comprende las conclusiones alcanzadas como resultado del estudio presentado de la planeación de la auditoría.

#### 10.1 Conclusiones

Aunque a continuación detallaré las conclusiones de mi trabajo, primeramente describiré y remarcaré la más importante, de la cual se desprende el resto de las conclusiones:

- Una adecuada planeación de auditoría impactará en el desarrollo de la misma y retribuirá al auditor con un trabajo más rápido, mejor ejecutado, y que excederá las expectativas del cliente.

El diagrama que a continuación se presenta, detalla los pasos sugeridos en el proceso de planeación de la auditoría financiera.

- **La planeación sincroniza los procedimientos de auditoría y elimina tiempos muertos, pasos innecesarios y nos conduce a presentar un trabajo de calidad, en las fechas establecidas a nuestros clientes.**
  - **La planeación provee al auditor de dirección en la ejecución del trabajo de auditoría que ayudará al equipo de auditores a alcanzar los resultados esperados.**
  - **Los procedimientos efectuados en la planeación para desarrollar un profundo entendimiento del negocio del cliente y sus operaciones, nos ayudará a ejecutar los procedimientos necesarios y proporcionar un mejor servicio a nuestros clientes.**
- 
- **Existen variables en el proceso de planeación que se deberán identificar y conocer que ayudarán al auditor a ejecutar una planeación eficiente, tales como horas cotizadas, equipo de auditoría, cierres contables, obtención de información, etc.**
  - **Con la comunicación del servicio se demostrará a nuestros clientes que entendemos sus necesidades y se articula nuestro plan de cómo tratarlos. La comunicación de servicio ayuda a nuestros clientes a comprender el valor agregado que recibirá de la auditoría.**

- El equipo de auditoría debe de ser integrado por profesionales con diversas pericias funcionales e industriales.
- Los equipos de auditoría deberán de tener especialistas que se esfuerzan por reunir ciertas características.
- Los procedimientos son herramientas muy poderosas que se pueden utilizar en la información financiera a auditar y nos ayudarán a entender el negocio del cliente y a identificar las áreas de posibles riesgos.
- Información de alto valor para el cliente pueden ser generados por la revisión analítica.
- Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas nos ayudarán a identificar riesgos que afectan nuestra auditoría y los negocios del cliente y nos ayudará a centrarnos en los asuntos<sup>®</sup> importantes.
- La utilización de tecnología ayudará al auditor a ejecutar procedimientos de auditoría con más calidad, mayor alcance y en menos tiempo.
- El trabajo de planeación de auditoría se deberá de documentar en programas de trabajo y en un memorándum que documente la estrategia de auditoría, dará dirección y sentido a la ejecución de la auditoría.

# Metodología sugerida en la planeación de la auditoría

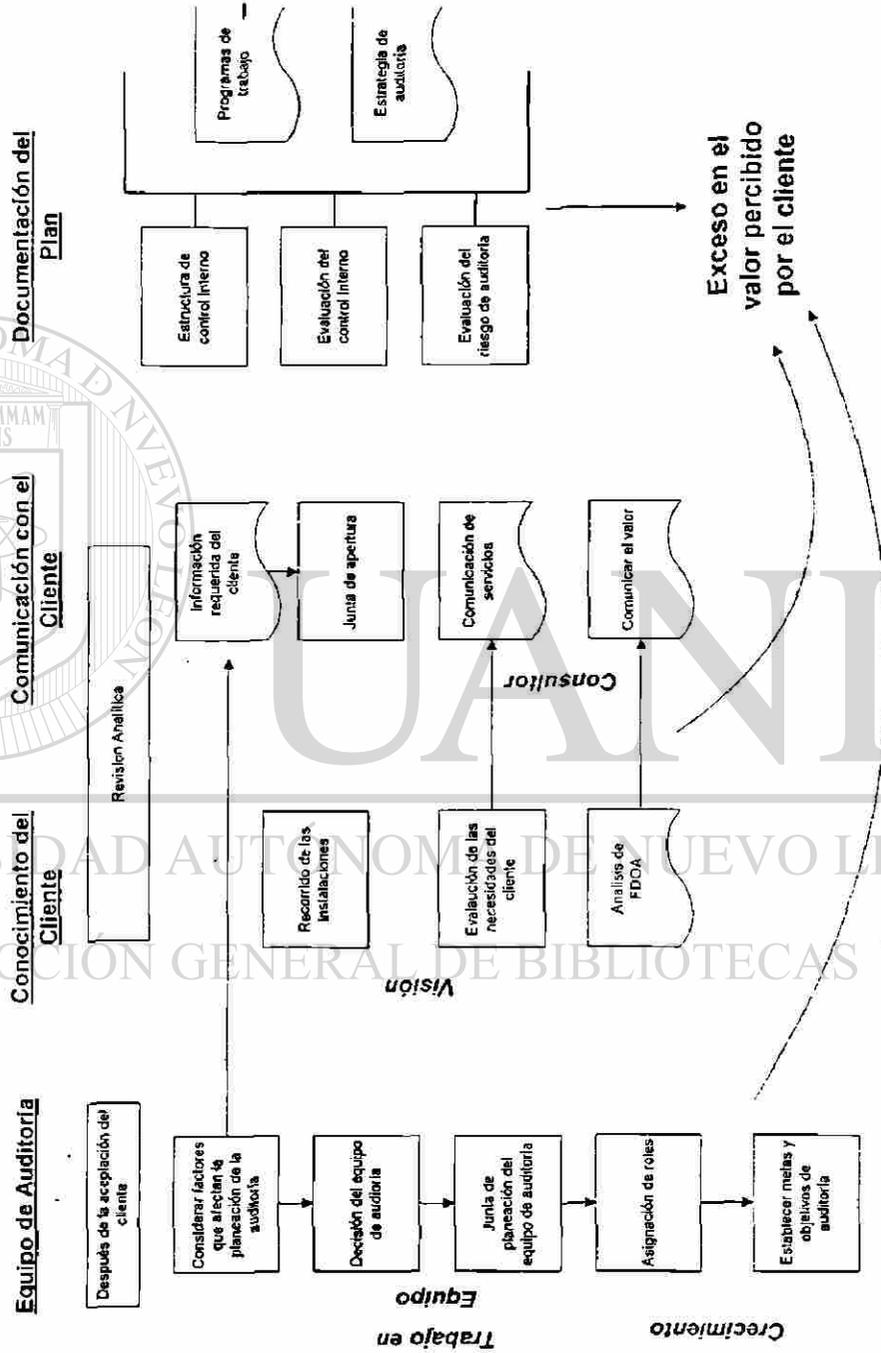


Figura 5. Metodología Sugerida en la Planeación de la Auditoría.

## BIBLIOGRAFÍA

J. R. Santillana. Conoce las Auditorías., Edición. ECASA, México, 1992.

Mendivil Escalante. Elementos de Auditoría. Edición ECASA, México, 1992

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y procedimientos de Auditoría. Edición. IMPC, México, 1998.

Allan Cox. Hablando Claro el Lunes por la Mañana. Edición Vergara, México, 1993.

Ramón García-Pelayo y Gross. Pequeño Larousse. Edición Ediciones, 1992.

Ted. W. Engstrom. Como Aprovechar el Tiempo. Edición Vida, México 1995.

Herbert G. Hicks y C. Ray Gullet. Administración. Edición. CECSA, México, 1995.

Cindy E. Cosmas. La Satisfacción del Cliente Auditado. Edición Instituto de Auditores Internos, E.E.U.U., 1996.

Ernst & Young. Implementación de la innovación en Auditoría. Edición Ernst & Young, 1995.

Gustavo Solís. Reingeniería de la Auditoría en Informática. Segunda Conferencia Internacional de Auditoría y Control en Informática del 28 al 30 de Septiembre 1995.

Macías Pineda. El análisis de los Estados Financieros. Edición ECASA, México, 1995.

Simón Majaro. Cómo Generar Ideas para Generar Beneficios. Edición Vergara, México, 1995.

Enrique Hernández Hernández. Auditoría en Informática. Edición ECASA, México, 1995.

Sánchez Alarcón. Programas de Auditoría. Edición ECASA, México, 1995.

Alvin A. Arens and James K. Loebbecke Auditing. Edición Prentice Hall, Estados Unidos, 1995.

## APÉNDICE A ESTRATEGIA DE AUDITORÍA

Compañía XYZ, S. A. de C.V.  
Estrategia de Auditoría  
Diciembre 31, 199X

### I Cambios significativos en el ambiente del negocio, sistemas y controles

#### Sistema de Contabilidad

A partir del 1° de enero de 199X el sistema de contabilidad de la compañía se modificó de tal manera que el registro en los subsistemas contables de cuentas por cobrar - ventas, cuentas por pagar - compras, ingresos y egresos de efectivo estuvieran en línea con el sistema de contabilidad general, lo anterior ocasiona una mayor eficiencia y confiabilidad en la información financiera de las compañías y una mayor rapidez en la generación de reportes administrativos que se obtienen directamente de las bases de datos.

#### Nuevas Inversiones

A finales de 199X se inició la construcción de una nueva planta la cual se espera que para finales del año inicie la producción y venta. El monto de la inversión en la planta fue de USD 10,000.

## **II Aspectos Importantes**

### **Sistema de Costos (Valuación y Revelación)**

La compañía ha estado valuando sus inventarios por el método de costos estándar, dicho costo se elabora en una aplicación diferente a la del sistema contable.

La compañía no está efectuando el ajuste correspondiente en la valuación del inventario al cierre del mes, por lo cual todas las variaciones del real contra el costo estándar se están registrando en el costo sin registrar lo que corresponde al inventario, el cual al 30 de septiembre asciende a \$ 5,563

Efectuaremos un estudio detallado del sistema de costos en donde se revisará el prorrateo de los costos, factores de asignación de los gastos, registro de operaciones, control y valuación de inventarios.

### **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

La compañía tiene identificados inventarios obsoletos por \$5,000 siendo la principal materia prima japonesa, ya que a partir del año pasado se empezó a utilizar una materia prima holandesa, más, sin embargo, la compañía nos comentó que se planea utilizar la materia prima japonesa en desuso en una nueva mezcla el próximo año.

Se efectuará un análisis de inventarios de obsoletos o de lento movimiento a

detalle y se evaluará la necesidad de registrar la estimación correspondiente.

Participaremos en los inventarios de fin del ejercicio y revisaremos que estén valuados al costo o valor del mercado, el que sea menor.

**Transacciones con partes relacionadas (Registro y Precios de Transferencia)**

La compañía XYZ, S. A. de C. V. liquidó en septiembre anticipadamente el préstamo con vencimiento el 12 de septiembre de 2,006 que tenía con ING Bank NV por USD 21,000 con un préstamo que obtuvo de su filial ABC, S. A. de C. V. por USD 35,000.

Se revisará que las operaciones se encuentren adecuadamente soportadas y nos aseguraremos de que los precios de venta establecidos por la compañía estén de acuerdo con los precios de mercado.

**Clientes (Registro)**

Los principales clientes son los siguientes:

Ciente	País	Importe	Porcentaje
Kompanie Ultramar Sievers	Alemania	87,940	77%
Fermgb NV	Curazao	23,469	21%
Total		111,409	98%

Los saldos de la cartera al 30 de septiembre de 199X y diciembre de 199Y es como sigue:

Compañía	Sin Vencer	1-30 días	31-60 días	61-120 días	Más de 120 días	Total
----------	------------	-----------	------------	-------------	-----------------	-------

199X	83,111	43,341	274	405	990	128,121
199Y	77,922	11,015	4,590	2,750		96,277

Actualmente la compañía no ha efectuado una reserva para cuentas incobrables, por lo cual se realizará un estudio de cobrabilidad para determinar la necesidad de crear la reserva correspondiente.

### **III Evaluación del Entorno de Control**

Nuestra evaluación preliminar del entorno de control es que éste es efectivo, y que proporciona una adecuada vigilancia sobre la estructura y asignación de funciones y responsabilidades, y otorga confianza de que los controles específicos establecidos por la administración de la compañía se llevan a cabo en forma efectiva.

#### **IV Revisión Analítica**

##### **■ Estados Financieros**

Las ventas se han incrementado en un 45% con respecto al año anterior, lo cual se refleja en un aumento proporcional en las cuentas de clientes, inventarios y proveedores.

Los activos fijos se han incrementado en \$48,738 representando un 33% con respecto al año anterior, principalmente por la inversión de la nueva planta.

##### **■ Razones Financieras**

La compañía tiene un índice de capital de trabajo de 1.16 ya que se ha utilizado para financiar las inversiones en activo fijo y a la fecha de la revisión se han estado cumpliendo oportunamente con los pasivos a corto plazo.

La compañía ha disminuido en un 5% la utilidad marginal, debido a que han disminuido los precios en el mercado internacional con el fin de ser competitivos.

## V Estrategia de Auditoría

En base a la confianza que proporciona un ambiente de control que evaluamos preliminarmente como efectivo, decidimos que la estrategia de auditoría consistirá en otorgar confianza a los controles preventivos y detectivos con que cuenta la compañía, sin embargo se ha decidido probar las siguientes aplicaciones:

Compras - Cuentas por pagar  
Inventarios - Costo de Ventas  
Nóminas

## VI Materialidad Tentativa

### Consideraciones cualitativas

Las compañías cuentan con un ambiente de control que se evaluará preliminarmente como efectivo.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### Consideraciones cuantitativas

- ◆ La situación financiera de las compañías es sólida ya que los aspectos como solvencia, rentabilidad y estabilidad son buenos.
- ◆ El entorno actual del negocio es estable y viable a largo plazo.
- ◆ Las compañías son competentes y conservadoras.

Por lo anterior se considera que es razonable que la base para determinar la materialidad tentativa sea la utilidad antes de impuestos.

	<b>Saldos 30 de Sep. 9X</b>	<b>Proyección 31 de Dic, 9X</b>
Utilidad antes de Impuestos	\$ 107,472	\$ 143,296
% de materialidad		<u>10</u>
Materialidad Tentativa		14,330
% de Error Tolerable		<u>75</u>
Error Tolerable		10,747

#### **VII. Cuentas seleccionadas como significativas**

Efectivo  
 Clientes  
 Impuestos, Neto  
 Filiales, Neto  
 Inventarios

Activo Fijo  
 Gastos Ac. Por Pagar  
 Acreedores Diversos  
 Capital Contable

#### **VIII Equipo de Auditoría**

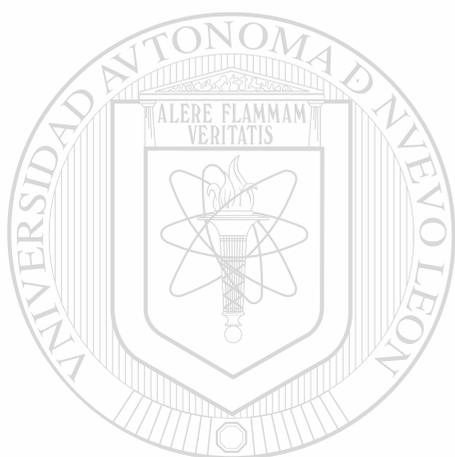
Ejecutivo de relaciones	Jorge Pérez
Administrador del Proyecto	Eleazar Cepeda
Especialista	Raúl Hinojosa
Especialista	Alejandro Páez

**Coordinador**

**Jesús Quiroz**

**Coordinador**

**Marco Dueñas**



**UANL**

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**APÉNDICE B**

**ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

**Compañía ABC, S. A. de C. V.**

**FORTALEZAS**

- **Dominio del mercado**

68.5% de participación del mercado en el mercado objetivo. Reconocida como la productora de mejor calidad.

**Implicaciones**

Puede continuar obteniendo mayores márgenes que sus competidores.

Potencial para lanzar nuevos productos basándose en el nombre

actual de la marca.

- **Fuerte Posición Financiera**

Fuerte capital de trabajo

Bajo índice de deuda/capital

Fuerte flujo de caja capital

### Implicaciones

Capacidad de sostener pérdidas a corto plazo al lanzar nuevos productos.

Posee fortaleza financiera para financiar sus adquisiciones.

## DEBILIDADES

- **Sistemas computacionales obsoletos**

La mayoría de los sistemas actuales tienen más de 7 años.

Los clientes comienzan a requerir capacidades de Intercambio Electrónico de Datos.

### Implicaciones

El tiempo de respuesta se puede mejorar.

- **Necesidad de mejorar el control de existencias**

Los conteos físicos han identificado, en promedio, una pérdida de inventarios del 6%.

### Implicaciones

Las pérdidas de existencias cuestan a la compañía aproximadamente \$400,000 al año. Un control pobre de existencias ha dado como resultado de ventas y clientes insatisfechos.

## OPORTUNIDADES

- Débil posicionamiento del principal competidor

Un competidor importante en el mercado está actualmente buscando financiamiento adicional.

### Implicaciones

El competidor puede no estar concentrándose en el negocio, de modo que se puede aumentar la participación en el mercado.

### AMENAZAS

- Nueva competencia

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Una corporación multinacional recientemente adquirió a un competidor relativamente pequeño.

### Implicaciones

Mayor competencia debido a un competidor más fuerte.

Rebaja potencial de precios y márgenes más bajos.

## **RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO**

**Manuel Coello Ríos**

**Candidato para el Grado de**

**Maestro en Contaduría Pública con Especialidad en Auditoría**

**Tesis: PLANEACIÓN: PUNTO FOCAL DE LA AUDITORÍA FINANCIERA**

**Campo de Estudio: Auditoría Financiera**

**Biografía:**

**Datos personales: Nacido en Monterrey, Nuevo León el 15 de Enero de 1972, hijo de Humberto Coello Martínez y Leticia Ríos Cantú.**

**Educación: Egresado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León, grado obtenido: Contador Público en Junio de 1994.**

**Experiencia profesional: Desempeñándome en el puesto de Auditor Financiero desde hace seis años en los cuales los últimos cuatro años fueron con la firma Internacional Mancera Ernst & Young y trabajando actualmente en el extranjero para la compañía Litton Industries, Inc. En los Angeles, C.A. U.S.A. desde abril de 1998.**

