

TÍTULO:	CUESTIONES DE AUDITORÍA. OBTENCIÓN DE UN ENTENDIMIENTO PROFUNDO DEL NEGOCIO PARA ASISTIR AL AUDITOR EN LA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS
AUTOR/ES:	Casal, Armando M.
PUBLICACIÓN:	Profesional y Empresaria (D&G)
TOMO/BOLETÍN:	XXIII
PÁGINA:	-
MES:	Julio
AÑO:	2022
OTROS DATOS:	-

ARMANDO M. CASAL

CUESTIONES DE AUDITORÍA. OBTENCIÓN DE UN ENTENDIMIENTO PROFUNDO DEL NEGOCIO PARA ASISTIR AL AUDITOR EN LA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

ANÁLISIS ESTRATÉGICO, ANÁLISIS DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS RESTANTES DE AUDITORÍA Y EMISIÓN DE INFORMES, Y DOCUMENTACIÓN DE AUDITORÍA. LOGRO DE UN ENTENDIMIENTO PROFUNDO DEL NEGOCIO DE LA ENTIDAD.

Introducción. Riesgo de negocio. Proceso de medición del negocio. Estructura conceptual del modelo de negocios. Análisis de procesos. Control de los riesgos del negocio. Ajuste de la auditoría a trabajos más pequeños. Programación del trabajo para implantar el enfoque en un ente pequeño. Comentarios finales. Bibliografía.

I - INTRODUCCIÓN

El enfoque del *Proceso de Medición de Negocios* hace parte común de un tipo de análisis más minucioso en la auditoría de estados financieros. La viabilidad de un negocio se considera formalmente, y proporciona una base al auditor para formarse expectativas sobre cuáles deberían ser los estados financieros para el período de auditoría. Si una entidad tiene una estrategia viable, planes razonables, control interno efectivo y balances contables que tienen una vinculación profunda con las expectativas, entonces la necesidad de auditoría detallada se reduce a elementos excepcionales.

El enfoque de auditoría mediante una perspectiva estratégica de sistemas, basado en riesgos, se centra -en la valoración que efectúa el auditor sobre los riesgos- mediante una visión amplia, estratégica de sistemas, que dirige la atención a la dinámica de los sistemas del cliente: sus estrategias de negocio y la porción de un segmento de mercado económico que ha seleccionado ocupar; las fortalezas de sus conexiones con los agentes económicos externos, incluyendo clientes, proveedores, inversionistas y reguladores; y las fuerzas internas y externas, que amenazan la viabilidad de sus nichos de mercado seleccionados y la consecución de sus objetivos.

El auditor recoge así e integra información sobre el negocio y la industria del cliente usando una estructura conceptual -*Modelo de Negocios*- que asiste la evaluación que hace el auditor de la validez de las transacciones contables del cliente y de los estados financieros, tomados como un todo. El uso de la perspectiva estratégica de sistemas aumenta la probabilidad de que el auditor obtenga un entendimiento suficiente del negocio y de la industria del cliente para el propósito de dirigir una auditoría de estados financieros, y reducir el riesgo de que los procedimientos de auditoría aplicados a las transacciones específicas, de alto riesgo, sean incompletos o inexactos.

Un modelo de negocios es una estructura conceptual de adquisición de conocimientos que guía la recolección e integración que realiza el auditor sobre los atributos clave del sistema económico completo de la entidad auditada, incluyendo las fuerzas externas que impactan sobre una entidad; la intervinculación de actividades o procesos de negocios, que se llevan a cabo en la entidad; y las relaciones e interacciones de la entidad con las personas y con otras organizaciones externas.

Las herramientas para el análisis del contexto de una organización, adecuadamente aplicadas, favorecen el mejor desempeño del auditor en los encargos de auditoría, aseguramiento y asesoría de negocios. Grandes empresas a nivel mundial han fracasado por no gestionar de manera apropiada los riesgos de su contexto. Por el contrario, otras organizaciones han logrado adaptar sus esquemas tradicionales de negocios a las nuevas tendencias con sistemas más flexibles.

Un riesgo de negocio es un factor que se puede generar en el ambiente interno o externo de una organización y que al materializarse puede hacer que el negocio no logre sus objetivos. La tarea de la administración de la entidad es identificar los riesgos materiales del negocio (alta probabilidad de ocurrencia con impacto significativo) que puedan impedir que la entidad logre sus objetivos.

Identificados los riesgos de negocio significativos, la administración de la entidad debe definir las posibles respuestas que pueden ser: (1) aceptar el riesgo (asume el impacto); (2) intentar reducir el riesgo (implementa controles); (3) transferir el riesgo (utiliza seguros); y (4) evitar el riesgo (se retira del ambiente que le genera el riesgo). Los riesgos de negocio que se concretan pueden afectar de forma importante los estados financieros del ente.

II - RIESGO DE NEGOCIO

El **riesgo de negocio del cliente** -el riesgo de que no se logren los objetivos de negocio de una entidad como resultado de factores, presiones, y fuerzas externas e internas que influyen sobre la entidad y, en última instancia, el riesgo asociado con la supervivencia y rentabilidad de la entidad- puede ser visto a partir de una perspectiva de sistemas en términos de fortalezas de las conexiones entre las estrategias y el proceso de negocios de una organización y su ambiente externo. Esto es, cualquier fuerza externa o interna que amenaza debilitar los enlaces de una organización para con su ambiente externo conlleva un riesgo de negocio.

Para obtener el nivel apropiado de entendimiento sobre el negocio y la industria de un cliente para el propósito de conducir una auditoría de estados financieros, el auditor debe dirigir su atención a la dinámica de los sistemas de la entidad -su posicionamiento estratégico dentro de su ambiente-; sus comportamientos emergentes que impactan sus niveles logrados de desempeño; la fortaleza de sus conexiones estructurales, con los agentes económicos externos; la naturaleza y el impacto de las alianzas; las interrelaciones e interacciones de los procesos internos que dominan su desempeño; y los cambios potenciales económicos que pueden amenazar la viabilidad de las estrategias y de los nichos de mercado.

Esa orientación mental a través de la cual el auditor obtiene conocimiento sobre el negocio y la industria del cliente, y mediante la cual considera el riesgo del negocio de la entidad y valora el riesgo de auditoría, influirá en sus juicios y acciones de auditoría. Los estados financieros, y las normas de contabilidad que han sido desarrolladas para producirlos están diseñados para proveer una representación válida de la dinámica de los sistemas del cliente. Como ocurre con cualquier sistema adaptativo, la fortaleza de sus conexiones cambiará con el tiempo. En un sentido profundo, es este sistema amplio el que está siendo auditado.

A los efectos de hacer juicios sólidos sobre las aserciones o afirmaciones contenidas en los estados financieros, se requiere que el auditor entienda la estrategia actual del cliente y sus procesos, para adaptar su estrategia a las condiciones ambientales cambiantes y a los riesgos de negocios emergentes. Para administrar efectivamente sus riesgos de negocio, las organizaciones tienen que ver su campo de acción como la economía global.

Riesgos de negocios

Los riesgos de negocios asociados provienen de:

1. condiciones y fuerzas dentro del ambiente interno de la organización;
2. fuerzas de la industria; y
3. fuerzas macro-ambientales.

Ambiente interno

El núcleo de la organización está representado por el ambiente interno organizacional. Algunos riesgos que pueden surgir en ese ambiente interno son: 1. configuración organizativa inapropiada; 2. cultura interna disfuncional; 3. competencias inferiores; 4. ausencia de ventajas de procesos; y 5. comunicación interna inefectiva.

Ambiente externo local

Las actividades tradicionales de administración de riesgos desempeñadas por las organizaciones se han centrado en el ambiente de operación externa local.

Algunos de los riesgos de negocio potencialmente significativos que pueden surgir en este ambiente son:

1. competencia directa;
2. mercados de mano de obra local;
3. relaciones cliente/proveedor; y
4. innovaciones del competidor.

Ambiente global

En el mercado pueden aparecer fuerzas desde el exterior del ambiente local de operaciones, las cuales generan presiones significativas sobre la rentabilidad y la supervivencia de la entidad.

Algunas de esas fuerzas macro-ambientales que pueden motivar la necesidad de la entidad para adaptar sus estrategias son:

1. ambientes reguladores laxos en países extranjeros;
2. recursos naturales;
3. competencia global; y
4. ventajas culturales.

Fuerzas externas adicionales

Las alianzas estratégicas con los competidores y los cambios en el clima regulador son fuerzas externas adicionales que pueden impactar la habilidad de una organización para lograr sus objetivos de negocios y para sostener su ventaja competitiva. El auditor debe desarrollar un entendimiento de las relaciones de alianzas y de las nuevas regulaciones, sus impactos económicos e implicaciones para las revelaciones contables de la administración.

III - PROCESO DE MEDICIÓN DEL NEGOCIO

Bajo el **Proceso de Medición de Negocios (PMN)**, la sucesión de acciones organizadas en el trabajo del auditor cambian de dirección, mudando el centro de atención de la valoración de riesgos desde una orientación de los riesgos de las transacciones hacia una orientación de riesgos estratégicos del negocio del cliente.

Principios de monitoreo y medición de negocios

Los métodos y procedimientos que comprenden el PMN se basan en cinco principios de monitoreo y medición de negocios:

1. Análisis Estratégico;
2. Análisis de Procesos de Negocio;
3. Valoración de Riesgos;
4. Medición del Negocio, y
5. Mejoramiento Continuo.

Análisis Estratégico

Bajo este enfoque PMN, la Valoración de Riesgos comienza con un Análisis Estratégico de la entidad cliente. El auditor analiza la industria dentro de la cual está operando el cliente, la estrategia del cliente para lograr una ventaja competitiva sostenible dentro de este contexto de industria, los riesgos de negocio que amenazan el éxito de esta estrategia y las respuestas del cliente frente a esos riesgos.

Durante el *Análisis Estratégico*, el auditor hace juicios sobre si la entidad tiene ventajas para ocupar sus nichos de mercado actuales, si fuerzas externas amenazan la sostenibilidad de esos nichos y si las opciones contables son apropiadas a la luz del posicionamiento estratégico del cliente.

Análisis de Procesos de Negocio

El auditor efectúa un *Análisis de los Procesos Clave de Negocio* de la organización del cliente como un medio para desarrollar un entendimiento amplio del flujo de actividades que comprenden cada proceso, la manera cómo los procesos se interrelacionan unos con otros y con los individuos y con las organizaciones externas a la entidad y aquellas competencias y ventajas competitivas que determinan las fortalezas de sus interrelaciones. Durante ese análisis de los procesos de negocio, el auditor identifica los riesgos significativos de los procesos y entiende cómo se están controlando esos riesgos.

Las mediciones del desempeño de procesos son tomadas por el auditor para identificar las brechas de desempeño entre los procesos del cliente y los procesos análogos de los competidores directos demostrando ventaja consistente en los procesos. También, el auditor obtiene un entendimiento de las medidas de desempeño clave que son críticas y que se usan para administrar el desempeño de los procesos clave de negocio de la organización, y considera la extensión en la cual esas medidas se pueden utilizar como evidencia corroborativa para soportar sus expectativas sobre las aserciones de los estados financieros.

El auditor obtiene un entendimiento de los procesos de administración de los riesgos propios del cliente y de la extensión en la cual el cliente está monitoreando los riesgos externos e internos que amenazan el logro de sus objetivos generales de negocio y de sus objetivos de procesos de negocio. El objetivo primario del control administrativo, para integrar y coordinar las actividades, es asegurar que las actividades de monitoreo y control de riesgos están alineadas adecuadamente con los objetivos estratégicos generales. Los riesgos estratégicos de negocio amenazan el éxito general de la estrategia de negocios de la entidad.

Una vez que el auditor ha obtenido un entendimiento de los procesos de la administración para identificar y controlar los riesgos de negocio, y las percepciones, supuestos, y juicios de la administración sobre esos riesgos de negocio, puede valorar las implicaciones que tienen los riesgos de negocio tanto para el negocio del cliente como para el enfoque de auditoría. Presta particular atención a lo apropiado de los procesos de administración de riesgos, lo cual incluye consideraciones tales como si los riesgos de negocio identificados por la administración son completos; si los riesgos de negocio han sido priorizados apropiadamente; si los controles existentes reducen esos riesgos a niveles aceptables; y si las opciones contables y las revelaciones financieras reflejan adecuadamente los riesgos no controlados.

Medición del Negocio

Durante la fase de *Medición del Negocio* de la auditoría, el auditor mide los procesos y las variables que tienen mayor impacto sobre el negocio. También, analiza las medidas de desempeño interrelacionadas (financieras y no financieras), en el tiempo y las relativas a organizaciones similares. Los procedimientos de auditoría basados en transacciones se aplican a las transacciones no rutinarias y a los estimados contables que no son rutinarios y, además, incluyen bastantes dosis de juicio. Las técnicas de auditoría asistida por computadoras también se tienen que aplicar a poblaciones de transacciones rutinarias para filtrar aquellas que son inusuales en su naturaleza; las transacciones que fallan al pasar a través de estos filtros están sujetas a pruebas adicionales y, cuando es apropiado, se confía en los análisis del cliente y en los resultados de la auditoría interna. Se desempeña trabajo adicional de pruebas de auditoría cuando las medidas de desempeño interrelacionadas, financieras y no financieras, son inconsistentes, y cuando las aserciones clave de los estados financieros no son consistentes con el entendimiento del auditor sobre la dinámica estratégica de los sistemas de la organización, incluyendo su

estrategia y las medidas de desempeño de los procesos.

Mejoramiento Continuo

Durante la fase de *Mejoramiento Continuo* de la auditoría, el auditor prepara y reporta análisis sobre la brecha del desempeño de procesos y del desempeño financiero usando medidas estandarizadas de *targets*, y medidas obtenidas de los competidores que han demostrado consistentes ventajas de procesos. Además, el auditor identifica y reporta sobre las áreas de procesos que, si se mejoran, pueden lograr la ventaja de procesos que busca el cliente. Estos nuevos tipos de aseguramiento sobre la dinámica de los negocios son sub-productos naturales de esta auditoría que proveen beneficios adicionales a las organizaciones del cliente.

El auditor de este particular enfoque está interesado en valorar los tres componentes del riesgo de auditoría -riesgos inherentes, de control, y de detección-. Sin embargo, basa sus juicios en un punto de vista mucho más amplio del cliente que como lo hace un auditor que sigue un enfoque de auditoría de transacciones detalladas. Usa perspectivas más holísticas para estructurar la evaluación de la validez de los estados financieros tomados como un todo, y los balances de cuentas contenidos en ellos.

El holismo es una posición metodológica y epistemológica que postula cómo los sistemas y sus propiedades deben ser analizados en su conjunto y no solo a través de las partes que los componen. La auditoría holística se ha expandido en su rama del saber a otros dominios, específicamente hacia el campo de la estrategia, una visión integrada de la empresa en un entorno económico inestable.

IV - ESTRUCTURA CONCEPTUAL DEL MODELO DE NEGOCIOS

El auditor usa un *Modelo de Negocios del Cliente* para organizar e integrar la información que obtiene sobre el negocio y la industria del cliente. El modelo de negocios es una herramienta que le ayuda al auditor a desarrollar un entendimiento de la efectividad del diseño y la administración del negocio del cliente, y de los problemas críticos relacionados con el desempeño, para evaluar mejor el Riesgo de Auditoría. Cuando es completado, el modelo de negocios del cliente representa una estructura de decisión estratégica de sistemas que describe las actividades intervinculadas llevadas a cabo por una entidad de negocios, las fuerzas externas que soportan la actividad y las relaciones de negocios con las personas y con otras organizaciones externas a la entidad.

Componentes del Modelo de Negocios de la Entidad

Los ocho componentes que comprenden el modelo de negocios del cliente son los indicados seguidamente:

- **Fuerzas Externas:** factores, presiones, y fuerzas provenientes del exterior de la entidad: de carácter político, económico, y tecnológico, que amenazan el logro de los objetivos de negocio de la entidad.
- **Mercados:** los dominios en los cuales la entidad puede escoger operar, y el diseño y ubicación de las instalaciones.
- **Procesos de Administración Estratégica:** los procesos por medio de los cuales: se desarrolla la misión de la entidad; se definen los objetivos de negocio de la entidad; se identifican los riesgos de negocio que amenazan el logro de los objetivos de negocio; se establecen los procesos de administración de riesgos de negocio; se monitorea el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos de negocio.
- **Procesos Clave o Centrales de Negocio:** los procesos que desarrollan, producen, mercadean y distribuyen los productos y servicios de una entidad. Esos procesos no necesariamente siguen las líneas organizaciones o funcionales tradicionales, pero reflejan los intervínculos de las actividades de negocios relacionadas.
- **Procesos de Administración de Recursos:** los procesos por medio de los cuales se adquieren, desarrollan y asignan los recursos para las actividades clave del negocio.
- **Alianzas:** los acuerdos y relaciones establecidos por una entidad para: lograr los objetivos de negocio, expandir las oportunidades de negocio, reducir o transferir los riesgos de negocio.
- **Productos y Servicios:** los bienes y servicios clave que la entidad ofrece al Mercado.
- **Clientes:** los individuos y las organizaciones que compran los productos y servicios de la entidad.

El uso del Modelo de Negocios del Cliente para organizar e integrar la información del negocio y de la industria del cliente ayuda a asegurar que el auditor da el grado apropiado de consideración a los riesgos significativos del negocio del cliente y sus impactos posibles sobre el riesgo de auditoría.

Los principios de medición y monitoreo del negocio y los procedimientos analíticos relacionados representan las actividades que desempeña el auditor para adquirir conocimiento sobre el negocio y la industria del cliente con el propósito de completar la plantilla completa del modelo de negocios del cliente.

A través del desempeño de esos procedimientos analíticos, el auditor está trabajando hacia el objetivo último de integrar el conocimiento que obtiene sobre los componentes jerárquicos del sistema para conseguir información sobre la dinámica de los sistemas del cliente y sobre la congruencia entre la estrategia y el ambiente.

Los procesos que usa el auditor para asimilar mentalmente el conocimiento adquirido serán únicos para cada cliente y para cada auditor, y por consiguiente no deben reducirse a formatos altamente estructurados, tales como plantillas, listas de verificación o modelos matemáticos.

Esa estructura conceptual para obtener un entendimiento comprensivo del posicionamiento del cliente dentro de su cadena de valor y su habilidad para crear y sostener ventaja competitiva dentro de ese ambiente se integra con el/la: 1. uso de la estructura comprensiva de decisión sobre el conocimiento del negocio para desarrollar expectativas sobre las aserciones clave incluidas en los estados financieros; y 2. comparación de los resultados financieros reportados con las expectativas, y diseño de trabajos de pruebas de auditoría adicionales para direccionar cualesquiera brechas entre las expectativas y los resultados reportados.

Los juicios profesionales sobre el registro adecuado de las transacciones, lo apropiado de los supuestos subyacentes a la contabilidad para las transacciones no rutinarias y los estimados contables, la valuación de los activos registrados, la habilidad del cliente para continuar como negocio en marcha, y la probabilidad del fraude administrativo deben basarse en un entendimiento comprensivo del negocio, la manera en que crea valor y la sostenibilidad de su ventaja competitiva. En ausencia de esta estructura comprensiva de decisión, no existe básicamente manera de conocer cuándo, y en qué extensión, estarán equivocados los juicios resultantes.

V - ANÁLISIS DE PROCESOS

El *Análisis de Procesos de Negocios* está diseñado para proveerle al auditor un entendimiento en profundidad de los procesos clave de negocio, identificados antes en la auditoría. Por medio de este análisis, el auditor aprende cómo crea valor la organización del cliente. Específicamente se estudia en profundidad cada proceso central de negocios que sea clave, con el fin de discernir los objetivos de los procesos significativos, los riesgos de negocio relacionados con esos objetivos, los controles establecidos para mitigar esos riesgos, y las implicaciones que tienen para los estados financieros esos riesgos y esos controles. Durante el análisis de procesos de negocio, el auditor también identificará las clases de transacciones que parecen generar riesgos diferenciales de equivocarse (transacciones y estimados contables rutinarios y no rutinarios), al igual que los balances contables asociados a los estados financieros.

Una plantilla de análisis de procesos puede ser usada por el auditor para analizar los procesos centrales del negocio del cliente y los procesos significativos de administración de recursos. Esa pieza de diseño es una estructura conceptual que guía la recolección e integración de la información que realiza el auditor sobre los procesos de negocio usando ocho dimensiones: 1. objetivos de los procesos, 2. *inputs*, 3. actividades, 4. *outputs*, 5. sistemas, 6. clases de transacciones, 7. riesgos que amenazan los objetivos - controles vinculados a los riesgos, y 8. otros síntomas de desempeño pobre.

VI - CONTROL DE LOS RIESGOS DEL NEGOCIO

La valoración de riesgos es un proceso continuo desempeñado a través de la auditoría. Durante el análisis estratégico y el análisis de procesos de negocio, el auditor revisa los procesos y los procedimientos que el cliente ha establecido para identificar y administrar los riesgos estratégicos y de procesos.

Los procedimientos de valoración del riesgo son los procedimientos de auditoría que se consideran necesarios para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno, para valorar los riesgos de declaración equivocada material a nivel de estado financiero y a nivel de aserción.

Valorar, por convención, se usa solamente en relación con el riesgo. En cambio, *Evaluar*, también por convención, se usa en auditoría solamente en relación con un rango de asuntos, incluyendo evidencia, los resultados de los procedimientos y la efectividad de la respuesta que la administración le da al riesgo.

Los negocios han usado durante años una diversidad de prácticas para controlar los riesgos. En muchas organizaciones, sin embargo, se puede aplicar

equivocadamente el concepto de control. En estos casos, el control a menudo permanece inflexible, asociado a malos presupuestos, buscando ver solamente los requerimientos de presentación de reportes de la administración, y generando flujos de información excesivos y a veces irrelevantes desde y hacia la jerarquía corporativa.

La estructura en evolución de los controles organizacionales está compuesta por procesos de control estratégico, procesos de control administrativo y procesos de control del negocio:

- *Control estratégico*: estos procesos están diseñados para evaluar continuamente el efecto de los cambios en los riesgos del entorno del negocio, formular las estrategias de control de los riesgos de negocio y alinear la organización con esas estrategias.
- *Control administrativo*: estos procesos direccionan la valoración y el control de los riesgos de negocio a través de la organización.
- *Control de procesos*: estos procesos están diseñados para valorar continuamente los riesgos de que los procesos de negocio no logren lo que está preestablecido. Insertado en los riesgos de los procesos está el riesgo de procesamiento/tecnología, que ocurre cuando la información que se usa en el proceso no está operando tal y como se tuvo la intención o está comprometiendo la disponibilidad, la seguridad, la integridad, la relevancia y la credibilidad de la información producida.

El auditor integra la información sobre los riesgos residuales de negocio (riesgos - controles) agrupando los riesgos con base en las aserciones particulares de los estados financieros con los cuales se relacionan. También, considera las interacciones posibles entre esos grupos de riesgos, y desarrolla expectativas sobre la manera en que ellos se pueden manifestar en los estados financieros. Este conocimiento integrado, junto con las mediciones de negocio, proveen al auditor con una base para desempeñar un diagnóstico sobre las aserciones incluidas en los estados financieros, y guía su planeamiento táctico sobre el tipo y la extensión de la evidencia adicional, que debe obtener para formarse una opinión sobre la validez de las aserciones.

Al momento de la conclusión de la auditoría, el auditor habrá desarrollado un perfil de riesgos de negocio de la organización del cliente. En ese perfil de riesgos de negocio, los riesgos residuales del negocio se clasifican ya sea como riesgos estratégicos o como riesgos de procesos. También las interacciones entre los riesgos se identifican en el perfil de riesgos de negocio, y las clasificaciones de los riesgos y las interacciones identificadas se vinculan o referencian con las aserciones relacionadas de los estados financieros. El auditor usará el perfil de riesgos de negocio para asistir a su revisión final de los estados financieros ajustados.

VII - AJUSTE DE LA AUDITORÍA A TRABAJOS MÁS PEQUEÑOS

La tendencia, por los malos usos y costumbres, en los trabajos más pequeños ha sido adoptar un enfoque informal para entender el negocio del cliente, juntamente con un enfoque completamente sustantivo de la auditoría. Cuando ese es el caso, puede suponerse que cualquier inversión adicional de tiempo para formalizar y documentar el entendimiento del negocio por parte del auditor no tenga posibilidad de resultar en un beneficio general. Sin embargo, cuando el auditor analiza cómo tal entendimiento lo asiste comprende que es tan relevante en los trabajos más pequeños (entre 100 y 500 horas hombre de auditoría) como en los más grandes.

El proceso de auditoría es en gran medida autoadaptable, ya que los clientes más pequeños y menos complejos requieren menos tiempo y trabajo para poder obtener y documentar un entendimiento apropiado de su negocio e industria. El uso de papeles de trabajo electrónicos facilita la implantación del proceso de auditoría. No resulta difícil ajustar el nivel de detalle que se documenta en ellos con respecto al cliente más pequeño. Los mismos capturan muchos de los conocimientos que previamente solo se percibían en la mente. Esto hace más fácil el traslado de conocimientos a medida que los miembros del equipo de trabajo cambian, y evita la necesidad de hacerle al cliente preguntas repetitivas, lo que resulta en ahorros de costos, algo muy importante en los trabajos más pequeños.

Tener un entendimiento extenso del negocio y la industria es fundamental para cualquier auditoría de estados financieros. Las fases de análisis estratégico y de análisis de los procesos proveen una estructura formal para obtener e interpretar dicho entendimiento. El auditor aplica un esfuerzo mayor en esas fases, planea procedimientos sustantivos mejor concentrados y más eficientes y, como resultado, espera un beneficio global para la auditoría como un todo.

La utilidad se deriva de que el auditor está mejor equipado para identificar los riesgos relevantes, para entender su verdadero impacto y para diseñar la forma más efectiva de obtener la evidencia de auditoría, apropiada y suficiente. Además, el auditor está en superior posición para administrar su riesgo profesional y para gestionar de la mejor manera posible la relación con el cliente, satisfaciendo sus razonables expectativas.

No existe una definición específica de un trabajo de auditoría más pequeño. No obstante, estos trabajos normalmente implican la auditoría de estados financieros de clientes que tienen, en cierta medida, la mayoría de ciertas características que afectan cómo el auditor debe obtener y documentar su entendimiento del negocio y los recursos necesarios (tamaño más pequeño, informalidad, falta de complejidad, control fuerte de la oficina principal, etc.). Los equipos de auditoría de clientes similares al auditado, normalmente, pueden analizar los factores externos en conjunto. Para obtener información sobre el negocio en sí, usualmente, el auditor la logra de las discusiones con relativamente pocos miembros de la gerencia; quizá solamente el propietario-gerente.

Aunque el análisis estratégico y el análisis de procesos se definen como fases separadas en el flujo de trabajo de auditoría, en el caso de trabajos más pequeños puede que sea más eficiente obtener la mayor parte del entendimiento para ambas fases en una reunión inicial, y efectuar indagaciones subsiguientes si fuese necesario. Las conversaciones tienen que planearse cuidadosamente de manera que el auditor pueda obtener la información que le interesa lograr para ambas fases.

Generalmente existen menos riesgos estratégicos de negocios sobre los que efectuar un seguimiento, y el proceso de administración estratégica y los otros procesos son más sencillos y más informales, de manera que los intercambios de puntos de vista tienden a ser más simples y más breves. Esto se refleja en que la documentación del auditor tiende a ser más sencilla y más corta. Llenar los papeles de trabajo no sustituye un debido proceso mental.

Las entidades más pequeñas son más sensibles al tenor de las decisiones, menos resistentes al cambio y menos adaptables a los cambios que las entidades más grandes. La reputación profesional del auditor puede afectarse debido a su asociación con el cliente, especialmente si este fracasa o si llega a cotizar en Bolsa u otra entidad la adquiere y posteriormente no satisface sus expectativas. Por lo tanto, entender el negocio del cliente asiste al auditor en su decisión de aceptar a un cliente o continuar representándolo. Para hacerlo, el auditor puede:

- considerar la capacidad del cliente para sobrevivir o lograr sus objetivos de crecimiento al entender la calidad del proceso de administración estratégica de la entidad, aunque este sea solamente informal;
- desarrollar el entendimiento de la actitud del cliente con respecto al riesgo y el apetito del riesgo y considerar su habilidad para restringir o administrar el nivel de riesgos que encara para satisfacer dicho apetito;
- procurar identificar y entender si el cliente tiene objetivos y estrategias que puedan plantear un nivel mayor o inaceptable de riesgo profesional o de auditoría en el futuro.

Ciertos clientes más pequeños, tradicionalmente, consideran a sus auditores como un inconveniente necesario y les interesa tener un contacto y un grado de interrupción mínimos, mientras que otros esperan que el auditor le provea un asesoramiento extenso de negocios. Un entendimiento de su negocio puede asistir al auditor a administrar la relación con ambos tipos de cliente:

- el auditor procura entender lo que tiene importancia para la gerencia en el momento actual, de manera que se pueda comprender mejor sus inquietudes y el contexto en que toma sus decisiones y ejecuta sus acciones y así reaccionar adecuadamente.
- un entendimiento detallado puede asistir al auditor a identificar ciertas observaciones para mejorar el desempeño y entender su importancia para el negocio.
- ese entendimiento debe asistir al auditor para que su credibilidad sea evidente para la gerencia y, por lo tanto, fortalezca la relación prolongada.

VIII - PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO PARA IMPLANTAR EL ENFOQUE EN UN ENTE PEQUEÑO

En el ejemplo presentado se asume que un auditor modificó la programación del trabajo de auditoría cuando implantó el Proceso de Medición de Negocios (PMN). El total de tiempo invertido no cambió prácticamente en el primer año, pero se esperan ahorros en el año siguiente cuando solo sea necesario actualizar el entendimiento del negocio y no tener que comenzar el proceso de obtención de información y documentación desde el principio.

Enfoque anterior: Muy pocas horas invertidas en el trabajo durante el año financiero bajo auditoría; 5 horas en mayo y 5 horas en octubre, en reuniones breves de planeamiento. **Marzo y abril**: inversión de 120 horas. Esto representa cierta planeación antes del trabajo en el campo, el trabajo de auditoría en el campo en sí y el proceso de revisión. **Mayo**: 20 horas invertidas, para finalizar los estados financieros y completar el archivo de auditoría. Total 140 horas de auditoría.

Nuevo enfoque: **Agosto**: 45 horas invertidas en entender el negocio y planear la auditoría, incluyendo el registro del entendimiento en los papeles de trabajo globales y la planeación del análisis de procesos. El proceso de administración estratégica, el control circundante y las clases significativas de

transacciones requirieron una mayor inversión de tiempo ya que estos no se consideraban completamente bajo el enfoque anterior. Este trabajo no se efectuó como una sucesión de tareas por separado, pero un análisis de todo el tiempo invertido muestra: (1) reunión de lanzamiento/deliberación de ideas: 4 horas; (2) análisis estratégico, consolidación de la información existente, entendimiento y registro de información adicional y corroboración de todo: 26 horas; (3) primera reunión de concentración para analizar los riesgos y establecer el enfoque de auditoría: 6 horas; (4) documentación del entendimiento en un documento de entendimiento del negocio y un documento de análisis de riesgos, registro de asuntos potencialmente significativos en un documento de asuntos y decisiones significativas: 9 horas. **Setiembre:** 30 horas invertidas en completar el análisis de procesos, planeación de los procedimientos restantes de auditoría y registro del entendimiento y decisiones en los documentos de análisis de procesos, los programas de auditoría y un documento de asuntos y decisiones significativos actualizado. Se invirtió mucho tiempo en analizar los controles del negocio (por ejemplo, los indicadores clave de desempeño que vigila la gerencia) y las clases significativas de transacciones/controles en los estados financieros. También se invirtió mucho tiempo en identificar y desarrollar modelos para los procedimientos analíticos y formar las expectativas. Bajo el enfoque anterior no se consideraron detalladamente ninguno de esos controles. **Diciembre:** 10 horas para recapitular sobre el trabajo efectuado hasta el momento y reconsiderar/confirmar el enfoque de auditoría. **Marzo:** 50 horas invertidas en los procedimientos restantes de auditoría y la preparación de los estados financieros. Esto implicó confirmar el riesgo de que ocurran errores e irregularidades significativos, procedimientos sustantivos de ensamble de las cuentas y revisiones de archivos. La reducción en las horas después de fin de año refleja los beneficios de invertir tiempo en entender el negocio y planear la auditoría, lo que da lugar a menos pruebas sustantivas mejor concentradas. **Abril:** 15 horas invertidas en completar el archivo y finalizar y emitir los estados financieros e informe de auditoría. Total 150 horas de auditoría.

IX - COMENTARIOS FINALES

Modelo de Riesgo de Auditoría

El modelo de riesgo de auditoría define al riesgo de declaración equivocada material existente en una aserción o afirmación de los estados financieros antes de la aplicación de los procedimientos de auditoría (riesgo de detección). Se halla representado tal riesgo por el riesgo combinado (riesgo inherente y riesgo de control).

El Riesgo de Auditoría es el riesgo de que el auditor exprese una inapropiada opinión de auditoría cuando los estados financieros están declarados equivocadamente en forma material.

- **Riesgo de detección** es el riesgo de que los procedimientos del auditor no detecten una declaración equivocada que existe en una aserción y que podría ser material, individualmente o cuando se agrega con otras declaraciones equivocadas.
- **Riesgo inherente** es la susceptibilidad de una aserción frente a una declaración equivocada, que podría ser material, individualmente o cuando se agrega con otras declaraciones equivocadas, asumiendo que no habían controles internos relacionados.
- **Riesgo de control** es el riesgo de que una declaración equivocada que podría ocurrir en una aserción y que podría ser material, individualmente o cuando se agrega con otras declaraciones equivocadas, no sea prevenida o detectada y corregida oportunamente por el control interno de la entidad.

Complementación del Modelo de Riesgo de Auditoría

La continuación del modelo de riesgo de auditoría de carácter normativo -no así su reemplazo- ha significado transformaciones profundas en el entendimiento y en la práctica de la auditoría financiera. El riesgo de auditoría, conforme a las mejores prácticas, pasó a desarrollarse con un mayor grado de análisis de parte del auditor sobre la base de la consideración del riesgo del negocio del cliente y de los procesos de negocio. Esto se consigna en la auditoría basada en riesgos desde una visión estratégica de sistemas.

El **Riesgo de Negocio** es el resultado de eventos, circunstancias, acciones o inacciones que afectan de manera adversa a la entidad lesionando su capacidad de lograr sus objetivos. El riesgo de negocio incluye también eventos que surgen de cambios en la empresa, la complejidad en áreas específicas o falta de cambios oportunos. Un riesgo de negocio puede tener consecuencias inmediatas y generar un riesgo de incorrección material pertinente a las transacciones, las cuentas del balance y las revelaciones de aseveraciones, y la presentación general de los estados financieros.

En la auditoría de estados financieros, el análisis del contexto organizacional asiste al auditor para obtener un entendimiento detallado del negocio del cliente. Las herramientas más utilizadas para su análisis son las siguientes: (1) Análisis PEST/PESTEL; (2) Análisis FODA; (3) Análisis de las CINCO FUERZAS; y (4) Modelo de las 7S.

La publicación de la monografía de Timothy Bell, Frank Marrs, Ira Solomon, "Auditando organizaciones mediante una perspectiva estratégica de sistemas", se constituyó en un punto de referencia para emisores de estándares, reguladores, preparadores de información, administradores, auditores y, particularmente, académicos. Ese estudio pionero pegó en el núcleo mismo de la auditoría (el Modelo de Riesgos de Auditoría) y mostró la necesidad de centrarse en los Riesgos de Negocio del cliente.

Su impacto ha conllevado a abandonar las metodologías transaccionales y la implementación de nuevos métodos de trabajo, con carácter estratégico y holísticos. Ese estudio detallado incluye una revisión de la historia de la práctica de la auditoría, la manera en que ha cambiado y la forma en que el proceso de medición de negocios satisface los estándares internacionales de auditoría.

Sus contenidos han ido evolucionando con el tiempo sin perder su esencia. Existen en el mercado perspectivas similares.

En últimas, el auditor no tiene que perder de vista el foco del asunto ya que se trata, precisamente, de una auditoría de estados financieros.

¿Qué dicen las Normas Internacionales de Auditoría?

La obtención del conocimiento requerido del negocio de la entidad es un proceso continuo y acumulado de recolección y evaluación de la información y de relacionar el conocimiento adquirido con la evidencia de auditoría e información obtenida en todas las etapas de la auditoría.

El conocimiento del negocio es un marco de referencia dentro del cual el auditor ejerce su juicio profesional. Comprender en profundidad el negocio y usar esta información apropiada representa una ayuda clave al auditor para:

- Valorar riesgos e identificar problemas.
- Planear y desarrollar la auditoría en forma efectiva y eficiente.
- Evaluar la evidencia de auditoría.
- Proporcionar un mejor servicio al cliente.

El entendimiento del negocio de la entidad lo obtiene el auditor mediante indagación y corroboración de, entre otros, los siguientes aspectos: estructura legal, estructura operativa, objetivos y estrategias de negocio, relaciones e interacciones con sus clientes, relaciones e interacciones con sus proveedores, relaciones e interacciones con sus empleados, relaciones e interacciones con sus alianzas, productos y servicios claves, relaciones e interacciones con sus inversionistas, actividades de financiación, relaciones e interacciones con sus entes relacionados, litigios y reclamos.

Para hacer un uso efectivo del conocimiento del negocio, el auditor deberá considerar cómo afecta a los estados financieros en su conjunto y si las afirmaciones de los estados financieros son consistentes con el conocimiento del auditor del negocio de la entidad.

La identificación de riesgos de negocio es directamente proporcional al entendimiento del negocio: a mayor entendimiento, mayor es la probabilidad de identificar riesgos de negocio. El riesgo de negocio es más amplio que el riesgo de incorrección material en los estados financieros, aunque el mismo incluye a este último.

Cada vez que se inicia un trabajo de auditoría, en la fase de planeamiento de la auditoría, el auditor deberá analizar los factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Dentro de este análisis el auditor deberá obtener un conocimiento sobre las actividades del negocio de la entidad, su estructura organizacional, su ambiente interno, sus relaciones e interrelaciones con su ambiente externo y los riesgos de negocio.

Entender bien el negocio de la entidad, le permitirá al auditor identificar riesgos y calificarlos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y su impacto en los estados financieros, y de esta forma podrá enfocar su auditoría en los aspectos relevantes.

En suma, la adopción plena de los estándares de auditoría y de contabilidad internacionales, como lenguaje común, permitirá una mejor y más fácil comprensión de la lectura de los negocios en beneficio de la transparencia e internacionalización de nuestro país.

X - BIBLIOGRAFÍA

- Bell, Timothy; Solomon, Ira; Marrs, Frank; Thomas, Howard: "Auditing Organizations Through a Strategic System Lens" ["Auditando organizaciones mediante una perspectiva estratégica de sistemas"] - The Business Measurement Process - KPMG LLP - 1997.
 - Bell, Timothy; Peecher, Mark; Solomon, Ira: "The Strategy Systems Approach to Auditing" ["Enfoque estratégico de sistemas para la auditoría"] - Cases in Strategic Systems Auditing - KPMG and University of Illinois - 2002.
 - Bell, Timothy; Peecher, Mark; Solomon, Ira: "The 21st. Century Public Company Audit" ["Auditoría de la compañía pública del siglo 21"] - Elements of KPMG's Global Audit Methodology - KPMG International - 2005.
 - Casal, Armando M.: "El modelo de riesgos y la auditoría basada en riesgos" - D&G (Profesional & Empresaria) - N° 232 - pág. 3 y "Herramientas para el análisis del contexto organizacional" - D&G (Profesional & Empresaria) - N° 267 - 2009/2021 - pág. 1251.
 - International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB): "Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and Related Pronouncements" - 2022.
 - KPMG LLP: "Adaptación de la auditoría de KPMG a trabajos más pequeños" - 2001.
-