

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

“Diseño de un programa de auditoría para un proceso de *Due Diligence*, con el fin de evaluar la adquisición o fusión de empresas”

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas

Rodrigo Alonso López Quirós
A37879

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica
2005

DEDICATORIA

A mi Dios, que me da la fortaleza para seguir adelante y alcanzar mis metas; a mi madre, Marjorie Quirós Arce, la cual llevo en el corazón; a la persona que más admiro, Rigoberto López Molina, mi padre, por su convicción y fortaleza para enfrentar todas las situaciones de la vida; a mi novia, Yesennia Solano Varela, por su comprensión, paciencia y apoyo durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTOS

A la firma Grant Thornton Cotera & Asociados, por haberme dado la oportunidad de realizar mi proyecto de graduación, especialmente a la Licda. Emilia Vargas Rodríguez, por su gran colaboración; a mis padres, por su enorme deseo de verme superado profesionalmente y, a mi novia, por el gran apoyo brindado durante el desarrollo de este proyecto.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister con énfasis en Finanzas.

MBA Marco Antonio Morales Zamora
Director Programa de Maestría

MBA Juan Ricardo Jiménez Montero
Profesor Coordinador

MBA Federico Chaves Sáenz
Profesor Guía

Licda. Emilia Vargas Rodríguez
Supervisora Laboral

Lic. Rodrigo Alonso López Quirós
Estudiante

CONTENIDO

Diseño de un programa de auditoría para un proceso de *Due Diligence*, con el fin de evaluar la adquisición o fusión de empresas

Dedicatoria -----	ii
Agradecimientos -----	iii
Hoja de Aprobación -----	
iv	
Contenido -----	v
Índice de Anexos Complementarios -----	viii
Resumen -----	ix
Introducción -----	11
Capítulo I: Marco de referencia teórico y conceptual	17
1.1 Auditoría.....	17
1.1.1 Concepto de auditoría.....	17
1.1.2 Objetivo de la auditoría.....	18
1.1.3 Planeación de la auditoría.....	19
1.1.4 Programa de auditoría.....	20
1.1.5 Evidencia de auditoría.....	21
1.2 Debida Diligencia (Due diligence).....	23
1.2.1 Concepto de Debida Diligencia.....	23
1.2.2 Tipos de Due Diligence.....	24
1.2.3 Beneficios de un proceso de Debida Diligencia.....	26
1.2.4 Factores por analizar en una Debida Diligencia.....	27
1.2.5 Equipo de trabajo de una Debida Diligencia.....	28
1.3 Fusiones y adquisiciones de empresas.....	29
1.3.1 Concepto de fusiones y adquisiciones de empresas.....	29
1.3.2 Objetivos de las fusiones y adquisiciones.....	31
1.3.3 Formas de adquisición.....	33
1.3.4 Principales razones para llevar a cabo una fusión.....	35
1.3.5 Métodos de contabilización de adquisiciones de empresas.....	38
Capítulo II: Marco de referencia institucional	42
2.1 Grant Thornton Internacional.....	42
2.1.1 Conocimiento general.....	42
2.1.2 Estructura organizacional de Grant Thornton.....	44
2.1.3 Metodología de Grant Thornton Internacional.....	44
2.1.3.1 Metodología de auditoría <i>Horizon</i>	44
2.1.3.2 Características de la metodología de auditoría <i>Horizon</i> de Grant Thornton.....	46
2.1.3.3 Control de calidad de Grant Thornton Internacional.....	46
2.2 Historia y organización de la firma en Costa Rica.....	47
2.3 Proceso de afiliación internacional.....	48
2.4 Misión, Visión y Valores de la firma.....	49
2.4.1 Misión de la firma.....	49
2.4.2 Visión de la firma.....	49
2.4.3 Valores de la firma.....	49
2.5 Políticas y filosofía de la firma.....	50
2.6 Servicios que brinda la firma Grant Thornton Cotera & Asociados.....	51
2.6.1 Auditoría de estados financieros.....	51

2.6.2	<i>División Outsourcing contable</i>	54
2.6.3	<i>Impuestos</i>	55
2.7	Herramientas para desarrollar el trabajo.....	55
2.8	Principales competidores a nivel internacional y local.....	56
2.8.1	<i>PricewaterhouseCoopers</i>	56
2.8.2	<i>KPMG Holding CR, S.A.</i>	59
2.8.3	<i>Ernst & Young</i>	62
2.8.4	<i>Deloitte & Touche</i>	63
2.9	Análisis funcional de los competidores.....	64
Capítulo III: Necesidad de un programa de auditoría para adquisiciones de empresas...		66
3.1	Proceso de Debida Diligencia en Grant Thornton Cotera & Asociados.....	66
3.1.1	<i>Descripción del proceso actual para evaluar adquisiciones de empresas</i>	66
3.1.2	<i>Diagnóstico del proceso actual</i>	69
3.2	Proceso de Debida Diligencia según los requerimientos del mercado.....	71
3.2.1	<i>Pasos generales de una Debida Diligencia</i>	71
3.2.1.1	Reunión inicial con el cliente.....	71
3.2.1.2	Carta de compromiso del trabajo de <i>Debida Diligencia</i>	73
3.2.1.3	Planificación del trabajo de <i>Debida Diligencia</i>	75
3.2.1.4	Desarrollo del programa de auditoría de tipo <i>Due Diligence</i>	77
3.2.1.5	Emisión del informe.....	78
3.3	Duración de un proceso de Debida Diligencia.....	80
3.4	Participantes en un proceso de Debida Diligencia.....	81
3.5	Factores por los cuales fracasan las fusiones o adquisiciones.....	82
3.6	Desventajas entre el proceso actual de la firma Grant Thornton Cotera & Asociados y los requerimientos del mercado.....	84
Capítulo IV: Propuesta de un programa de auditoría e informe de Debida Diligencia....		86
4.1	Planificación preliminar del proceso.....	89
4.2	Carta de compromiso.....	91
4.3	Carta de manifestación.....	91
4.4	Programa de auditoría <i>Due Diligence</i> para evaluar adquisiciones de empresas.....	92
4.4.1	<i>Información básica</i>	92
4.4.2	<i>Políticas contables y aspectos generales</i>	94
4.4.3	<i>Balances</i>	97
4.4.4	<i>Estados de flujo de efectivo</i>	98
4.4.5	<i>Ciclos de operación</i>	99
4.4.5.1	Efectivo.....	99
4.4.5.2	Instrumentos financieros.....	101
4.4.5.3	Ingresos y cuentas por cobrar.....	102
4.4.5.4	Inventarios.....	103
4.4.5.5	Seguros y gastos pagados por adelantado.....	105
4.4.5.6	Propiedad, planta y equipo.....	107
4.4.5.7	Otros activos.....	109
4.4.5.8	Cuentas por pagar.....	109
4.4.5.9	Asuntos laborales.....	111
4.4.5.10	Impuestos.....	113
4.4.5.11	Deuda financiera.....	114
4.4.5.12	Capital social o inversión de los accionistas.....	115
4.4.5.13	Sistemas de información.....	116
4.4.5.14	Asuntos sobre el medio ambiente.....	117
4.5	Informe de Debida Diligencia.....	119
Bibliografía.....		125
	Libros.....	125
	Trabajos finales de graduación.....	126

Sitios en Internet.....	126
Anexo metodológico.....	128
Tabla resumen de la metodología.....	133
Anexos complementarios.....	135
Caso de aplicación práctica.....	135
Carta de compromiso para un proceso de Debida Diligencia.....	153
Carta de manifestación para un proceso de Debida Diligencia.....	155

ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

- No. 1 Caso de aplicación práctica de un proceso de *Debida Diligencia*.
- No. 2 Carta de compromiso para un proceso de *Debida Diligencia*.
- No. 3 Carta de manifestación para un proceso de *Debida Diligencia*.

RESUMEN

López Quirós, Rodrigo Alonso

Diseño de un programa de auditoría para un proceso de *Debida Diligencia*, con el fin de evaluar la adquisición o fusión de empresas.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.:

R. López Q., 2005.

151 h. – 0 il. - 24 refs.

El objetivo general del trabajo es diseñar un programa de auditoría para un proceso de *Debida Diligencia* para la firma Cotera & Asociados, con el fin de disponer de una guía para evaluar la adquisición de empresas y brindar este servicio de asesoramiento de negocios, a posibles inversionistas, de una forma estructurada y profesional.

La organización investigada se dedica a ofrecer servicios de auditoría externa, *outsourcing* contable, asesoramientos en el área de impuestos, enfocándose principalmente a empresas de sectores como el agrícola, el manufacturero y el comercial.

Para ello, el proyecto desarrolla una investigación de tipo descriptiva y propositiva, mediante la utilización de métodos de investigación documental, descriptiva y síntesis.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que para desarrollar un proceso de este tipo, es de vital importancia contar con un programa de auditoría debidamente estructurado, el cual garantice que se tomarán en cuenta todos los aspectos necesarios e importantes, los cuales puedan brindar información confiable para el proceso de toma de decisiones, además de permitir la realización de un trabajo con los más altos estándares de calidad. También se concluye sobre la necesidad de la carta de compromiso, con el fin de definir los objetivos y el alcance del trabajo por desarrollar; asimismo la “Carta de manifestación”, donde la administración de la empresa objetivo, efectúa una serie de aseveraciones importantes para el proceso.

Con base en lo anterior, se recomienda utilizar el programa de auditoría *Debida Diligencia* propuesto, a efecto de brindar esta asistencia dentro de los servicios profesionales de la firma, de tal manera que se cuente con un plan que permita desarrollar este tipo de trabajos, cumpliendo con los más altos niveles de calidad; además se recomienda utilizar como parte de la documentación necesaria del proceso de *Debida Diligencia*, las “Cartas de compromiso” y “de manifestación” que se proponen en el proyecto presentado.

Palabras claves:

ADQUISICIONES DE EMPRESAS Y EVALUACION DE ADQUISICIONES, *DEBIDA DILIGENCIA*, PROGRAMA DE AUDITORIA.

Director de la Investigación:

MBA, Federico Chaves Sáenz

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización y al desarrollo económico que se experimenta a escala mundial, se ha podido notar la entrada de nuevos capitales extranjeros y nuevos competidores en los países, lo que ha provocado que las empresas tengan la necesidad de fortalecerse mediante la compra, alianzas o fusiones con otras firmas de actividad similar, o diversificar sus operaciones mediante la adquisición de compañías que se dedican a otras actividades.

La situación descrita anteriormente es reflejada a escala internacional, por ejemplo, en el proceso de compra que se presenta entre Telefónica Móviles, una empresa filial de Telefónica de España y Bellsouth Corporation, en la cual la primera adquiere todas las operaciones que tiene esta última en diez naciones de Latinoamérica. En nuestro país, uno de los casos que se ha presentado es la adquisición de Bancrecen por parte de Corporación Banex por la suma de \$6.000.000. Ambas operaciones tienen algo en común: están sujetas a un proceso de *Debida Diligencia*.

Por lo expuesto anteriormente, los asesoramientos en negocios han tomado una importante relevancia, jugando un papel determinante las firmas de auditoría, mediante la elaboración de estudios de *Debida Diligencia*, los cuales brindan una herramienta a los inversionistas para la toma de decisiones en la negociación, donde el enfoque financiero es un aspecto muy importante en el proceso de adquisición.

La importancia que revierte este proceso en las entidades de auditoría no es ajena a la compañía donde se realizó el presente proyecto, que es la firma de auditoría Cotera & Asociados, la cual brinda servicios de auditoría financiera y operativa, además de efectuar trabajos denominados “especiales” por medio de un equipo de profesionales. Cuenta con la representación a escala nacional de la firma internacional Grant Thornton.

La firma es fundada en 1962 por el Lic. Juan Antonio Cotera García, bajo la denominación social de “Juan A. Cotera & Asociados”.

En un mercado tan competitivo y exigente como el actual, las firmas de auditoría deben estar preparadas a ofrecer una variedad de servicios, tal es el caso de las evaluaciones de adquisiciones de empresas, por medio de la realización de estudios denominados *Debida Diligencia*; sin embargo, Coter & Asociados no cuenta con un programa de auditoría estructurado para brindar este servicio, lo cual limita un desempeño más eficiente en el desarrollo de este tipo de asesoramientos.

Al no tener la firma esta herramienta, se disminuye su posibilidad de crecimiento, ya que no cuenta con un programa que logre la realización de un trabajo de este tipo, en tiempos que permitan obtener una rentabilidad adecuada y un trabajo mejor direccionado; de ahí que se observa esta situación como una problemática por resolver con la elaboración de este proyecto.

La finalidad de un proceso de *Debida Diligencia*, es respaldar la decisión de adquisición de una empresa, mediante el análisis de investigación de las actividades financieras y operativas de una sociedad relacionada con una posible transacción, que resultaría en un cambio significativo en la propiedad o composición del capital social de la empresa objetivo. Debido a esta situación, desarrollar un proyecto relacionado con este tema se vuelve necesario, producto del auge que están teniendo en el mercado este tipo de negociaciones; de ahí la importancia que representa para las firmas auditoras conocer el adecuado proceso que se debe seguir, siempre que se ofrezca este tipo de asesoramiento.

Para poder desarrollar un adecuado trabajo sobre este tema, en el programa de auditoría para un proceso de *Debida Diligencia*, se tomarán en cuenta entre otros aspectos los siguientes:

- Elaboración de la propuesta formal de servicios o “Carta de compromiso”.
- Conocimiento adecuado de la empresa (perfil del negocio).

- Desarrollo de procedimientos de auditoría adecuados y totalmente enfocados a evaluar la situación de la empresa a la fecha de la negociación.
- Cumplimiento con el Manual de Administración de Riesgo de la Firma Cotera & Asociados.

Inclusive en el proyecto se presentará un formato sobre un informe *Due Diligence*, que sirva como base para los balances de este tipo que emita la firma.

La elaboración de este proyecto lleva consigo metas que cumplir, necesidades que satisfacer con el fin de colaborar con el crecimiento personal, además del desarrollo profesional de una prestigiosa firma; las metas que se tienen con este trabajo son las siguientes:

- Dotar a Cotera & Asociados de un programa estructurado para evaluar las adquisiciones de negocios, el cual pueda ser aplicado de una forma práctica y eficiente, logrando brindar un producto final al cliente que cumpla con los estándares de calidad.
- Además, presentarles a los clientes un *Due Diligence*, que brinde un adecuado conocimiento del negocio, a efecto de que los inversionistas cuenten con los elementos de juicio necesarios para tomar una decisión de esa magnitud.

A nivel profesional, este es un tema del cual se puede obtener mucho provecho, tomando en cuenta que actualmente se están presentando muchas fusiones o adquisiciones en el mercado, ya sea como estrategia competitiva o de crecimiento.

Obtener conocimiento sobre un proceso como el de *Due Diligence* apoya el crecimiento profesional, además de ser una herramienta importante en el ámbito laboral, debido a que cualquier firma de auditoría está expuesta a ser contratada por inversionistas; para desarrollar este tipo de trabajo; por lo tanto, debe contar dentro de su organización con personas especialistas en ese tipo de procesos, lo cual provoca que un profesional con este tipo de conocimiento, adquiera una connotación relevante.

Es importante también por la oportunidad laboral que se pueda presentar, debido a los posibles asesoramientos que se puedan brindar, en forma independiente, en determinado momento.

La decisión sobre la empresa para el desarrollo del presente proyecto, se debe principalmente a ser un área que la firma Cotera & Asociados no ha aprovechado de una forma importante, razón por la cual el desarrollar este plan adquiere una connotación relevante, por el aporte que puede presentar a la firma en los servicios por brindar en el mercado.

En relación con el alcance del presente proyecto, consistirá en investigación bibliografía, entrevistas con especialistas, revisión de informes de actualidad y consultas a manuales de auditoría, sobre el proceso de *Debida Diligencia*; con el fin de plasmar en un programa de auditoría, el adecuado proceso que se debe seguir en el desarrollo de un trabajo de este tipo, además es necesario presentar dicho programa de una forma clara y concisa, con el fin de que sea de gran utilidad para la firma.

Como principales limitantes en el desarrollo del trabajo, se encuentran las siguientes:

- Al ser un tema que ha tomado una gran relevancia en la actualidad, se presenta una falta de literatura especializada; el material disponible en una importante cantidad se encuentran únicamente en los artículos de revistas y en Internet.
- Otras firmas de auditoría cuentan con este tipo de instructivo, pero no se tiene acceso a esa información, por ser derecho reservado de la firma.

Se espera que este proyecto sea un gran aporte tanto a escala personal, como para la firma de auditoría Cotera & Asociados, y que constituya una guía y un respaldo adecuado para ofrecer este tipo de asesoramientos dentro de los servicios de la compañía al mercado.

La firma se presenta muy interesada en el desarrollo de este proyecto, debido a que piensan será de gran utilidad y permitirá desarrollarse en un área del asesoramiento de negocios, como lo es la evaluación de adquisición de empresas.

El objetivo general del proyecto es diseñar un programa de auditoría para un proceso de *Debida Diligencia* para la firma Coterá & Asociados, con el fin de disponer de una guía para evaluar la adquisición de empresas y brindar este servicio de asesoramiento de negocios, a posibles inversionistas, de una forma estructurada y profesional.

Los objetivos específicos son:

1. Establecer un marco de referencia teórico y conceptual sobre los procesos de auditoría, *Debida Diligencia* y la adquisición de empresas.
2. Describir la estructura organizacional y los servicios que presta la firma Coterá & Asociados, con el fin de obtener un conocimiento adecuado sobre la compañía para la cual se desarrollará el programa de auditoría para el proceso de *Debida Diligencia*.
3. Identificar la necesidad de desarrollar un programa de auditoría para evaluar adquisiciones de empresas, mediante el análisis del proceso actual.
4. Proponer un programa de auditoría y su respectivo informe, para la realización de procesos de *Debida Diligencia*, por parte de la firma Coterá & Asociados.
5. Desarrollar un caso de aplicación práctica, utilizando el programa de auditoría para *Debida Diligencia* propuesto.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de las definiciones relacionadas con conceptos como el de auditoría, sus programas y sus objetivos; se trata el tema de *Debida Diligencia*; se comentan los tipos del mismo y los beneficios de un proceso de

este tipo; también se conceptualizan otras definiciones como la de las fusiones y adquisiciones, los objetivos y los tipos vigentes. Además, se puntualizan ciertos factores por analizar en los trabajos de *Debida Diligencia*, en lo que se refiere al proceso de revisión como tal.

En el segundo se describen aspectos generales de Cotera & Asociados, S.A., se detallan los servicios que brinda la firma; además, se comenta sobre otras firmas de auditoría que se encuentran en el mercado y las ventajas y desventajas de Cotera & Asociados en relación con dichos competidores.

En el tercer capítulo se expone el procedimiento actual de la firma Cotera & Asociados para evaluar adquisiciones de empresas; además, se precisa, de acuerdo con los requerimientos de mercado, los pasos generales de un *Debida Diligencia*.

En el cuarto se presenta la propuesta de un programa e informe de *Debida Diligencia*, puntualizando cerca de 150 procedimientos de revisión, para efectos de evaluar fusiones o adquisiciones de empresas; además, en el anexo complementario No1 se muestra un caso de aplicación práctica, utilizando algunos procedimientos del programa propuesto.

Finalmente, se exponen las conclusiones obtenidas de la investigación realizada, así como las recomendaciones derivadas.

Capítulo I: Marco de referencia teórico y conceptual

Con el fin de cumplir con los objetivos trazados en la elaboración de este trabajo, es necesario brindar al lector algunas definiciones, las cuales se presentan en este capítulo:

1.1 Auditoría

1.1.1 Concepto de auditoría

Una definición necesaria de conocer, para efectos del desarrollo del presente proyecto, es la de auditoría, razón por la cual a continuación se presenta el concepto de la misma:

“Es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia de una manera objetiva respecto de las afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados.”¹

Como la auditoría es un proceso sistemático de obtener evidencia, tienen que existir conjuntos de procedimientos lógicos y organizados, que sigue el auditor para recopilar la información. Aunque los procedimientos apropiados varían de acuerdo con cada compañía, ese experto siempre tendrá que apearse a los estándares generales establecidos por la profesión.

La definición advierte que la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva. Por consiguiente, el auditor debe emprender el trabajo con una actitud de independencia mental, neutral, lo cual es un aspecto de vital relevancia en cualquier proceso de auditoría, máxime en un trabajo de *Debida Diligencia*, donde el posible inversionista tomará como una base de la decisión, el estudio efectuado por un profesional externo.

La evidencia examinada por el auditor consiste en una amplia variedad de información y datos que apoyen los informes elaborados. La definición no es restrictiva en cuanto a la naturaleza de la evidencia revisada; más bien implica que ese experto tiene que usar su criterio profesional en la selección de la prueba apropiada.

¹ Auditing Concepts Committee (1972) “*Report of the Committee on Basic Auditing Concepts*”, *The Accounting Review*. p. 18.

Los reportes de auditoría son de gran importancia, como resultado final de aplicar el programa de *Debida Diligencia* en el cual se obtendrá la evidencia necesaria; una vez efectuado el proceso correspondiente, se entrega un informe que será una de las bases que sustentará la decisión del inversionista.

1.1.2 Objetivo de la auditoría

En todo proceso de auditoría es necesario definir los objetivos que se perseguirán en el desarrollo del mismo, a continuación se presenta una definición de objetivo de auditoría:

“El objetivo de una auditoría de estados financieros es hacer posible al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto de todo lo sustancial, de acuerdo con un marco de referencia para informes identificado. Las frases usadas para expresar la opinión del auditor son “dar una visión verdadera y justa” o “presentar razonablemente, respecto de todo lo sustancial”, que son términos equivalentes.”²

Otra definición del objetivo de una auditoría *“es el de la expresión de una opinión sobre la razonabilidad con que presentan la situación financiera, los resultados de operación y los cambios en la situación financiera, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.”³*

La opinión del auditor ayuda a establecer la credibilidad de la información financiera, al proporcionar un nivel de seguridad alto, aunque no absoluto. La seguridad absoluta en auditoría no es alcanzable como resultado de factores tales como la necesidad de juzgar, el uso de pruebas, las limitaciones inherentes del control interno y el hecho de que mucha de la evidencia disponible para el auditor es, por su naturaleza, más persuasiva que concluyente.

² Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (2000). *Normas internacionales de auditoría* (5ta ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C: México. p.37.

³ Defliese, P.L., Johnson, K. P., Macleod, R. K. (1982). *Auditoría Montgomery* (1era ed.). México: Editorial Limusa. p. 31.

Para efectos del presente trabajo, se considera que el objetivo de auditoría definitivamente irá enfocado a suministrar información necesaria y razonable sobre aspectos necesarios para respaldar la toma de decisión por parte del inversionista, debido a que un proceso de *Debida Diligencia*, no necesariamente implica la opinión sobre los estados financieros en su conjunto, tal y como se expresa en la definición correspondiente.

1.1.3 Planeación de la auditoría

Es indispensable efectuar un proceso de planeación de auditoría adecuado, el cual permita suministrar información de calidad con miras a la determinación de la profundidad de las pruebas de auditoría, razón por la cual es necesario conocer la definición de planificación de auditoría:

“La planificación de una auditoría tiene como objetivo la preparación de un programa de auditoría de forma que pueda realizarse una auditoría lo más efectiva y eficiente posible. Idealmente un programa de auditoría debe ser una guía completa del trabajo a realizar en un específico encargo, que cuando esté completo permitirá la emisión de un informe adecuado.”⁴

Para poder planear adecuadamente un trabajo de auditoría, el auditor deberá considerar⁵:

- Los asuntos relacionados con el negocio de la entidad y con la industria dentro de la cual trabaja.
- Las políticas y procedimientos contables de la entidad.
- Confiar por anticipado en ciertos controles internos.
- Las estimaciones preliminares de niveles de importancia relativa para fines de auditoría.
- Las partidas de los estados financieros que muy probablemente requerirán ser ajustadas.

⁴ Cashin, J. A., Neuwirth, P. D., Levy J. F., (1988). *Manual de auditoría I* (2da ed.). Madrid: Centrum. . p. 12.

⁵ Ziegler, K. (1987). *Auditoria moderna* (sne). México: Compañía Editorial Continental. p. 70.

- Las condiciones que puedan requerir ampliaciones y modificaciones de las pruebas de auditoría, incluyendo dentro de estas situaciones, la posibilidad de graves errores o irregularidades.
- La naturaleza de los informes que se esperan que se hayan de rendir (por ejemplo, un reporte acerca de los estados financieros consolidados o por consolidar, informes sobre trabajos especiales).

Esta es una parte muy importante del proceso de auditoría, tomando en consideración que es la base en la que se tiene que dejar muy claro qué, cómo y cuándo se realizará el trabajo para el cual la firma de auditoría es contratada.

1.1.4 Programa de auditoría

Con el fin de efectuar un trabajo de calidad, debemos contar con un excelente programa de auditoría, a continuación se presenta una definición del mismo:

“Para que un auditor pueda comprender, informar y rendir una opinión, deberá inquirir, examinar y autenticar. Para poder inquirir, examinar y autenticar, el auditor elaborará un programa de los procedimientos de auditoría para cada revisión. Un programa de auditoría es un procedimiento de revisión lógicamente planeado. Además de servir como una guía lógica de procedimientos durante el curso de una auditoría, el programa de auditoría elaborado con toda anticipación sirve como una lista de verificación a medida que progresa la auditoría en sus diversas etapas y a medida que las fases sucesivas del trabajo de auditoría se terminan.”⁶

Los programas de auditoría pueden satisfacer varias finalidades en un examen. Estos proporcionan:

- Una descripción del trabajo que se deba realizar, dando instrucciones respecto a la forma de cómo se hará.
- Una base para coordinar, supervisar y controlar la auditoría.
- Un registro del trabajo realizado.

⁶ Holmes, A.W., Wayne S.O. (1978). *Principios básicos de auditoría* (1era ed.). México: Compañía Continental. p. 72.

Los procedimientos de auditoría describen el conjunto de técnicas aplicadas para llevarla a cabo.

Los métodos que se llevarán a cabo en la auditoría de una compañía en particular, se seleccionan de acuerdo con el criterio profesional de los auditores, los cuales, entrenados como expertos, basan su criterio en los años de educación, entrenamiento y experiencia, así como su buen juicio es definitivo para toda acción relacionada con una auditoría.

Al leer estas definiciones es claramente identificable la importancia que adquiere el desarrollar un programa de auditoría de *Debida Diligencia*, ya que este permitirá obtener evidencia confiable, que sustente razonablemente el informe por emitir, para efectos de evaluar las posibles adquisiciones de empresas, tomando en cuenta que dicho examen debe tener una adecuada guía de procedimientos por efectuar.

1.1.5 Evidencia de auditoría

La auditoría es un proceso de acumulación y evaluación sobre las aseveraciones de la gerencia en los estados financieros, con el propósito de determinar y emitir el informe sobre la relación entre dichas afirmaciones y los juicios establecidos. El objetivo general es obtener evidencia de auditoría relevante y confiable, como para brindar una base razonable para el informe correspondiente.

El proceso de auditoría tiene cinco pasos⁷:

- Identificar las aseveraciones críticas y no críticas para obtener evidencia apropiada para sustentar esas aseveraciones.
- Especificar y realizar los procedimientos para obtener dicha evidencia.
- Evaluar la relevancia y suficiencia de la evidencia.
- Determinar si el peso de la evidencia es positivo o negativo.

⁷ Comité de políticas de auditoría de Grant Thornton (2003). *Grant Thornton Manual de auditoría*. Sin lugar de edición. p. 22.

- Decidir si la evidencia sustenta las aseveraciones.

En relación con los cinco pasos del proceso de auditoría, para la realización del programa de auditoría de *Debida Diligencia*, deben ser aplicados con el fin de confeccionar un plan que pueda brindar toda la información necesaria y que, además, logre obtener la evidencia suficiente, para facilitar la emisión de un informe adecuado y profesional.

Los procedimientos para recoger la evidencia de auditoría generalmente entran en las siguientes categorías⁸:

- Revisión conceptual (escrutar, examinar, investigar).
- Indagación.
- Análisis.
- Examen.
- Muestra.

Estos procedimientos para obtener evidencia estarán incluidos dentro del programa de auditoría para *Debida Diligencia*, ya que en un proceso de esta índole, se debe investigar, obtener información vía consultas (indagación), analizar la información disponible, efectuar pruebas o exámenes a la información financiera con el fin de determinar su razonabilidad; además se puede utilizar el muestreo, el cual es necesario en la determinación de la muestra de clientes a confirmar en una cartera de cuentas por cobrar, por ejemplo.

Para que los datos y la información sean considerados competentes como evidencia de auditoría, deben tener varias características, a saber⁹:

- Relevancia.
- Autenticidad.
- Verificabilidad.

⁸ Comité de políticas de auditoría de Grant Thornton (2003). *Grant Thornton Manual de auditoría*. Sin lugar de edición. p. 22.

⁹ Cook, J. W., Winkle, G. M. (1987). *Auditoría* (1era ed.). México: McGraw-Hill. p. 276.

- Neutralidad.

Relevancia: es el requisito respecto a que un asunto es pertinente al objetivo de la auditoría o a otro punto bajo estudio. Es la característica de que la información tiene una relación lógica con la decisión por tomar. Es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a objetivos específicos de auditoría.

Autenticidad: la evidencia es auténtica cuando es verdadera en todas sus características.

Verificabilidad: característica que permite que dos o más auditores lleguen por separado a las mismas conclusiones, en circunstancias iguales o similares.

Neutralidad: es el requerimiento respecto a que esté libre de prejuicios. Si el asunto bajo estudio es neutral, no debe haber sido diseñado para apoyar intereses especiales. Para que sea neutral, la evidencia debe representar el acontecimiento económico de modo tan real como sea posible, sin interpretarlo con parcialidad, de manera que influya sobre las decisiones en alguna dirección en particular.

Estas características que debe cumplir la evidencia de auditoría, serán aplicables a la propuesta del presente trabajo, la cual es la elaboración del programa de auditoría *Debida Diligencia*, debido a que los procedimientos que se expresarán en dicho plan, se encontrarán dirigidos a obtener una evidencia de auditoría razonable y confiable, con lo cual se tiene que cumplir con los planteamientos anteriores.

1.2 *Debida Diligencia (Due Diligence)*

1.2.1 *Concepto de Debida Diligencia*

El proceso de *Due Diligence* se conoce también como “*Debida Diligencia*”, traducción literal del término en inglés.

*“Due Diligence es un término usado para referirse al proceso de revisar y verificar información acerca de la compañía que va a ser adquirida. Esto frecuentemente es llevado a cabo después de que las partes han llegado a un entendimiento preliminar de que la adquisición es probable y puede tomar lugar después de que una carta de intención es intercambiada.”*¹⁰

El proceder de la revisión de *Debida Diligencia* puede ser ejecutado por el personal interno de la organización adquiriente, abogados externos, contadores públicos autorizados (CPA's) u otros especialistas. La profundidad e intensidad del proceder del *Due Diligence* puede variar, abarcando la revisión de la documentación de la corporación, una profunda auditoría y verificación del activo: propiedad, planta y equipo, revisión o auditoría de registros financieros y otros procesos de *Due Diligence*, que son por naturaleza menos financieros y más legales.

1.2.2 Tipos de *Due Diligence*

Existen tres tipos fundamentales de *Due Diligence*; cada uno requiere un enfoque separado y completo:

Financiero

El enfoque financiero dentro de un trabajo de *Debida Diligencia* consiste en la evaluación financiera de la empresa desde la perspectiva de negocios, donde se analizarán las principales cuentas de los estados financieros, evaluación de razones financieras y análisis de los factores críticos de la evaluación financiera. Además, como se ha mencionado, es una herramienta muy importante en el proceso de fusión y adquisición, dado que este tipo de trabajo permite a las partes, tomar una decisión sobre la continuidad de las negociaciones.

Comercial

¹⁰ Morris, J. M. (1984). *Acquisitions, divestitures and corporate joint ventures; an accounting, tax and systems guide for the financial professional* (sne). New York: Wiley. p. 17.

Otro tipo de proceso de *Debida Diligencia*, es el de tipo comercial, a continuación se presenta la definición del mismo:

*“El Due Diligence comercial consiste en una revisión exhaustiva del sector en el cual opera el objetivo, incluyendo a sus competidores, clientes, distribuidores, proveedores y otras partes relevantes. Esta investigación también debe contemplar una revisión completa del objetivo en sí mismo y cualquier empresa de riesgo compartido con otros socios”.*¹¹

La definición anterior abarca en forma clara el concepto de *Debida Diligencia* comercial, ya que un inversionista, antes de concretar la adquisición, debe tener claro en qué sector o área comercial, agrícola o industrial se desenvuelve la empresa sujeta a estudio, cómo se encuentra posicionada en el mercado, cuáles son sus posibilidades de crecimiento, con el fin de obtener un conocimiento adecuado para poder tomar la decisión.

Legal

Antes de proceder a la materialización de una inversión, es absolutamente necesario efectuar una revisión en profundidad de la situación legal, así como sentar las bases del marco jurídico por el que se regirá la posible inversión.

Entre los aspectos que deben ser analizados están la situación jurídica de la empresa, su duración, posibles litigios que presente y la condición en la que se encuentren, revisión de los contratos que tenga la firma, actas de asamblea, flexibilidad para la emisión de acciones preferentes y ordinarias, revisión de sus estatutos, y autorización de la distribución de dividendos en las respectivas actas.

1.2.3 Beneficios de un proceso de *Debida Diligencia*

¹¹ Ranking, D. (2003). *Estrategias para la adquisición de empresas: incluye los pasos del due diligence (sne)*. México: Editorial Limusa. p. 68.

Con el objetivo primario de respaldar la decisión de fusión o adquisición, se llevan a cabo procesos de *Debida Diligencia*, generalmente en ambas empresas, cuando se trata de una fusión entre dos entidades, y en la que va a ser comprada, en el caso de adquisiciones.

La *Debida Diligencia* es fundamental, asimismo, para la determinación final del precio negociado en principio, ya que este podrá ajustarse, dependiendo de las valuaciones resultantes de dicho proceso.

Cuando este proceso es planteado adecuadamente y llevado a cabo en forma profesional, este brinda elementos importantes para la planificación de las diversas fases que implica la fusión o adquisición; permite identificar temas estratégicos para el proceso de la integración; y ofrece una oportunidad única para que las partes se conozcan mejor.

Otros de los principales beneficios de la conducción de un *Due Diligence* son¹²:

- La información financiera histórica puede ser interpretada a la luz de los eventos actuales y de los probables eventos futuros.
- Las amenazas de los competidores y de los nuevos participantes, pueden ser identificadas y evaluadas.
- Las insatisfacciones de los clientes y las tendencias desfavorables de compras, pueden ser puntualizadas.
- También pueden identificarse y evaluarse otras influencias externas, tales como cambios en las regulaciones.
- Pueden ser verificados los modelos de valuación y pronósticos, evaluando los supuestos establecidos por la administración de la empresa, la cual es la encargada de realizar este tipo de proyecciones o modelos.
- Es posible comprender mejor las tareas y los desafíos de integración posteriores a la adquisición.

¹² Ranking, D. (2003). *Estrategias para la adquisición de empresas: incluye los pasos del due diligence* (sne). México: Editorial Limusa. p. 70.

- Puede identificarse la razón real para la venta de la compañía sujeta a estudio, en oposición de la supuesta.

Por todos los beneficios expuestos anteriormente, la confección de un programa de *Debida Diligencia*, adquiere una importante relevancia, como asesoramiento esencial en la labor de compra de una empresa, ya que permite presentar una fotografía de la compañía por ser adquirida, lo cual permitirá obtener mayor seguridad al inversionista sobre los aspectos favorables y los aspectos desfavorables de realizar el negocio.

1.2.4 Factores por analizar en una *Debida Diligencia*

Para efectuar la *Debida Diligencia*, la compañía que planifica invertir contrata profesionales idóneos como se expresa en el apartado 1.2.5. Estos van más allá de hacer un simple análisis de los estados financieros y revisión de los archivos de la empresa, ya que procuran adquirir nociones sobre la estructura y situación económica, financiera y legal de la compañía, sus ingresos futuros, tomando en consideración los siguientes aspectos¹³:

- Actividad principal del negocio.
- Sus mayores mercados y clientes.
- Su principal competencia.
- Análisis de sus ventas o ingresos presentes y futuros.
- Líneas de producción.
- Costos fijos y variables.
- Gastos administrativos.
- Índices financieros, preferiblemente de los últimos cinco años.
- Estado de su situación financiera y flujo de efectivo; preferiblemente de los últimos cinco años.
- Situación fiscal, preferiblemente de los últimos cinco años.
- Litigios pendientes.

¹³ Afu, Jony (2002). Qué es “*Due Diligence*”. <http://www.capitalfinanciero.com> (24 Mayo. 2004)

- Análisis de la estructura del personal (en cuanto a número de empleados, posiciones, reservas de prestaciones, etc.)
- Evaluación de sus acreedores y posibles contingencias futuras.
- Composición accionaría.
- Estado de situación patrimonial y detalle de activos no operativos.
- Estado de deuda financiera: monto, plazos, tasas y entidades.
- Operaciones entre sociedades vinculadas, si las hubiera.
- Contratos y convenios.
- Activos operativos: maquinaria, equipos, vehículos, edificios propios, marcas, registros.
- Inversiones efectuadas en los últimos tres años y las previstas de acuerdo con el plan de negocios.

Estos factores son de gran importancia en el desarrollo del presente trabajo, tomando en cuenta que en el programa de auditoría para evaluar una adquisición de empresas *Debida Diligencia*, se tendrán que emplear en el momento de definir los procedimientos por utilizar, sobre los cuales se desarrollará en su momento un proceso de esta índole.

1.2.5 Equipo de trabajo de una *Debida Diligencia*

Las fusiones y adquisiciones que tienen éxito se sustentan, entre otras consideraciones, en el conocimiento cabal del negocio por ser adquirido o fusionado, y en la ventaja que proporcionan la experiencia y el profesionalismo con que se encaren dichos procesos.

La presencia de un equipo de profesionales familiarizados con la identificación y solución de los diversos escollos que se presentan inevitablemente en este tipo de operaciones, acrecentará la probabilidad de que los conflictos que pudieran afectar la conclusión de la transacción, el precio final, la estructura y planificación de la fusión o adquisición, sean manejados adecuadamente por quienes tengan la responsabilidad de iniciar el proceso y llevarlo a buen fin.

Por lo anterior, es de vital importancia la determinación del equipo de trabajo para conducir dicho proceso. Lógicamente el tamaño y la composición del equipo estarán determinados por la envergadura y complejidad de las operaciones de las empresas por estar sujetas a dicha revisión. Las gerencias de esas firmas deberán designar ejecutivos con experiencia para participar en el equipo, el cual tendrá que estar integrado asimismo por asesores profesionales, entre los cuales se pueden encontrar especialistas en áreas de contabilidad, tributaria, finanzas, derecho. Además, hay que tener auditores externos, a efectos de contar con opiniones independientes de las partes, lo cual es un factor muy importante de un proceso de *Debida Diligencia*.

Es altamente aconsejable, asimismo, que cada parte nombre un vocero autorizado para plantear posiciones corporativas, evitar conflictos y malas interpretaciones. Periódicamente, según sea el caso, las gerencias de las entidades deberán reunirse en forma conjunta con los jefes del equipo, a efectos de seguir de cerca los avances del trabajo e identificar oportunamente cualquier indicio de potencial conflicto, a fin de evitar que el proceso pueda entorpecerse o paralizarse por posiciones que pudieran ser subsanadas mediante negociación entre las gerencias.

1.3 Fusiones y adquisiciones de empresas

1.3.1 Concepto de fusiones y adquisiciones de empresas

A continuación se presenta la definición tanto de fusión como de adquisición de sociedades, debido a que es importante conocer estos términos, para efectos del desarrollo y comprensión del proyecto:

“Una fusión consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades absorbe los patrimonios de las demás se dice que ha ocurrido una fusión por absorción. Pero no hace falta hacerse con el control de una empresa a base de fusiones o absorciones, dado que también se le puede controlar sin necesidad de mezclar los patrimonios de la

*vendedora y de la compradora, bastaría con hacerse con la mayoría de las acciones de la misma. A esto se le denomina adquisición.”*¹⁴

Otra definición utilizada para una adquisición empresarial es la siguiente:

*“Una adquisición empresarial es un término general e impreciso que se refiere a la transferencia del control de una empresa desde un grupo de accionistas hacia otro. Por lo general, una empresa que haya decidido adquirir a otra recibe el nombre de oferente y es quien propone hacer el pago correspondiente en efectivo o con valores para obtener así las acciones o activos de otra compañía. Si la oferta se acepta, la empresa fijada como el blanco de adquisición cederá el control de sus acciones o de sus activos a favor del oferente a cambio de una retribución (es decir, sus acciones, su deuda o sus fondos en efectivo).”*¹⁵

Se puede definir también el término adquisición de la siguiente forma: *“Una adquisición es una combinación de negocios en la que una de las empresas, la adquirente, obtiene el control sobre los activos netos y las actividades de la otra, la adquirida, a cambio de una transferencia de activos, el reconocimiento de un pasivo o la emisión de capital.”*¹⁶

Se puede decir que las fusiones y adquisiciones son un medio de expansión y crecimiento empresarial. No son el único camino para que las empresas crezcan, pero sí representan una alternativa mediante la inversión de capital interno u orgánico que corresponde al incremento del capital mediante el aumento de los productos o ramas de producción, además del perfeccionamiento de la técnica de la producción, que es un aspecto que se busca con las fusiones o adquisiciones.

Los términos “fusión”, “adquisición” y “toma de control” forman parte del lenguaje común de las fusiones. Como se ha expresado, en una fusión las compañías se unen para combinar y compartir sus recursos, con el fin de alcanzar objetivos comunes. Los accionistas

¹⁴ Mascareñas, J. P. (1993). *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas* (sne). Madrid: Mc Graw-Hill. p.1.

¹⁵ Ross, A. S., Westerfield, W. R., Jaffe, F. J. (2000). *Finanzas corporativas* (5ta ed.). México: McGraw-Hill. p.901.

¹⁶ Internacional accounting standards committee foundation (2003). *Normas internacionales de información financiera* Instituto Mexicano de Contadores Públicos: México. p.22-8.

de las empresas que se fusionan a menudo permanecen como propietarios conjuntos de la entidad fusionada. Una adquisición se parece más a una negociación, en la que una empresa compra los activos o acciones de otra, y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser sus propietarios, solo en el caso de que se adquieran las acciones, pues en caso de adquirir únicamente los activos, siguen siendo dueños de una parte.

1.3.2 Objetivos de las fusiones y adquisiciones

Es necesario conocer los objetivos de las fusiones y adquisiciones de empresas, ya que en caso de participar en un proceso de *Debida Diligencia*, esta terminología debe manejarse muy bien, a continuación se presenta dicha definición:

*“El objetivo inmediato de una adquisición es, de manera evidente, el crecimiento y la expansión de los activos, ventas y participación en el mercado del adquirente. Sin embargo, esto representa solo un objetivo intermedio. Uno de los propósitos fundamentales es el aumento de la riqueza de los accionistas a través de las adquisiciones dirigidas a crear o tener acceso a una ventaja competitiva a largo plazo para el adquirente.”*¹⁷

En la teoría financiera moderna, la maximización de la riqueza de los accionistas se postula como un criterio racional para la toma de decisiones financieras y de inversión, por parte de los administradores.

Es posible, sin embargo, que la maximización de la riqueza de los accionistas sea sustituida por la búsqueda de la consecución del propio interés de los administradores que toman esas decisiones, razón por la cual es necesario mantener una supervisión adecuada, como por ejemplo las auditorías periódicas.

La decisión de adquirir o no una sociedad, es de tipo económico; más aun, es una decisión de inversión. Los motivos para una fusión son varios y complejos, no siendo

¹⁷ Sudarsanam, P. S. (1996). *La esencia de las fusiones y adquisiciones* (sne). México: Prentice Hall. p. 4.

mutuamente excluyentes, puesto que normalmente existe más de un motivo en un proceso de este tipo. Ahora bien, el propósito final es aumentar el valor de mercado de la empresa como se ha expresado. Las fusiones y adquisiciones son una buena idea cuando el valor de mercado de la firma combinada es mayor que el valor de las dos sociedades independientemente consideradas. Cuando esto ocurre, es decir, cuando el resultado es superior a la suma de las partes, se dice que se ha producido un efecto sinérgico.

En el caso concreto de las adquisiciones, se puede hablar de la existencia de sinergia cuando el valor actual de los flujos de tesorería incrementales supera el precio de compra de la empresa por adquirir; por lo tanto, el análisis de una posible adquisición, debe basarse en la posibilidad de producir sinergias. La compra de una compañía con una línea de negocios distinta a la de la empresa adquirente, difícilmente producirá dicho efecto.

La fuente de la sinergia en una adquisición no solo se determina por el valor de los flujos incrementales, también se deduce que las fuentes de sinergia pueden ser clasificadas en cuatro categorías básicas: mejoramiento de los ingresos, reducciones de costos, menores impuestos y menor costo de capital.

Con relación a las categorías básicas de sinergia el mejoramiento de los ingresos, puede provenir de las ganancias por comercialización, de los beneficios estratégicos y la posible reducción de competencia, la reducción de costos se ve reflejada en las economías de escala, economías de integración vertical, otro aspecto importante es el relacionado con las ganancias fiscales, las cuales son generadas de la utilización de pérdidas fiscales como resultado de pérdidas operativas netas, finalmente el menor costo de capital el cual se ve reflejado en la disminución de los costos de la emisión de valores, los cuales se encuentran sujetos a economías de escala.

1.3.3 Formas de adquisición

Existen tres procedimientos legales básicos, que una empresa puede usar para adquirir otra compañía: (1) la fusión o la consolidación, (2) la adquisición de acciones y (3) la adquisición de activos.¹⁸

Fusión o consolidación:

Una fusión es la absorción de una empresa por otra, como se menciona previamente. La firma que hace la adquisición conserva su nombre y su identidad, a la vez que se apropia de todos los activos y pasivos de la compañía adquirida. Después de una fusión, la adquirida deja de existir como una entidad de negocios independiente.

Una consolidación es lo mismo que una fusión, excepto por el hecho de que se crea una empresa totalmente nueva, pues tanto la que adquiere como la adquirida terminan su existencia legal anterior, y se convierten en parte de la nueva entidad.

Adquisición de acciones:

Una segunda forma de adquirir otra empresa consiste en comprar las acciones con derecho a voto entregando a cambio efectivo, acciones de capital u otros valores. El procedimiento de compra suele comenzar con una oferta privada efectuada por la administración de una empresa a la de otra. En algún punto, la oferta será realizada directamente por los accionistas de la empresa interesada en invertir, lo que puede lograrse mediante una oferta directa. Esta es un ofrecimiento público para comprar acciones de una empresa fijada como blanco de adquisición. Dicho planteamiento es realizado directamente por una empresa a los accionistas de otra compañía.

En el caso de la adquisición de acciones de empresas que cotizan en bolsa, se adopto según la Ley Reguladora del Mercado de Valores un sistema de Oferta Pública de Adquisición (OPA)

¹⁸ *Ibid.* p. 14.

obligatorio total o parcial, con fijación de porcentajes mínimos a los cuales debe extenderse la oferta, esto como único procedimiento válido para la toma de control de las sociedades.

La Oferta Pública de Adquisición (OPA) obligatoria total es un mecanismo obligatorio y excluyente que se impone necesariamente a quien pretenda adquirir el control de una sociedad bursátil y que supone la obligación del oferente de promover una oferta pública de adquisición en idénticas condiciones para todos los accionistas y para la compra de todo el capital social.

En el caso de la Oferta Pública de Adquisición (OPA) obligatoria parcial aunque la oferta tiene que dirigirse con carácter general a todos los accionistas de la sociedad, el oferente puede limitar su compromiso de adquisición a un número determinado de valores, de tal forma que se produce un prorrateo en caso de exceso de aceptaciones. Además, para evitar que el oferente pueda limitar la oferta a un número muy reducido de valores que impida en la práctica cualquier participación real de los pequeños accionistas en la operación, estos sistemas optan por establecer unos porcentajes mínimos, que eliminan la facultad del oferente de fijar libremente el alcance de su oferta y el número mínimo de valores que han de resultar afectados.

Adquisición de activos:

Un tercer método consiste en comprar los activos del vendedor, efectuándose el pago directamente a la empresa vendedora (no a sus accionistas) y este pago podrá ser en forma de tesorería, acciones del comprador u otros títulos emitidos por este.

Así, al adquirir solo determinados activos (e, incluso, determinados pasivos, si lo desea) el comprador no tiene que preocuparse de la existencia de accionistas minoritarios. Claro que la transferencia de activos, conlleva unos costos legales y administrativos adicionales.

Por otro lado, la compañía vendedora podrá seguir trabajando libremente si ha vendido activos que no son indispensables para su explotación, y con el dinero recibido por su venta podrá repartir un dividendo extra o meterse en nuevas inversiones. Si la empresa vendedora se

ha quedado prácticamente sin activos, podrá liquidarse repartiendo el dinero conseguido entre sus accionistas o convertirse en una sociedad de inversión financiera, al tener liquidez y poder lanzarse a la adquisición de acciones de otras compañías.

1.3.4 Principales razones para llevar a cabo una fusión

Existe una serie de motivos razonables, desde un punto de vista económico, por los que parece lógico decidir una combinación de empresas, puesto que todos ellos son susceptibles de producir un efecto sinérgico con bastantes beneficios¹⁹:

a) Economías de escala e integración horizontal

La búsqueda de economías de escala es una de las razones más frecuentes para llevar a cabo una fusión. La economía de escala se obtiene cuando el costo unitario medio desciende al aumentar el volumen de producción. Con ello se pueden afrontar inversiones a gran escala, asignar los costos de investigación y desarrollo sobre una base de mayores ventas y mayor activo o, por ejemplo, conseguir economías en la producción y comercialización de productos; pudiéndose suprimir muchos de los gastos comunes de las sociedades implicadas, dado que dichos costos aumentan menos que los que son directamente proporcionales con el volumen de actividad.

Las economías de escala son uno de los objetivos perseguidos al realizar una fusión de tipo horizontal, que se produce al fusionarse dos firmas de la misma línea de actividad (por ejemplo, líneas aéreas, empresas de alimentación o petroleras).

También se han utilizado en bastantes casos fusiones entre empresas, cuyas actividades no coinciden en absoluto, los llamados conglomerados, cuando las empresas comparten los servicios centrales de administración, contabilidad, control financiero, desarrollo ejecutivo y dirección general.

¹⁹ Mascareñas, J. P. (1993). *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas* (sne). Madrid: Mc Graw-Hill. p.3.

Los conglomerados pueden ser de tres clases²⁰:

- Las fusiones que aumentan las líneas de producto de las empresas participantes en el conglomerado, las cuales tienen actividades relacionadas entre sí.
- Las fusiones tendentes a ampliar el ámbito geográfico del mercado, que implica a dos empresas cuyas operaciones han sido dirigidas a áreas geográficas distintas.
- Los conglomerados puros, es decir, fusiones entre empresas cuyas actividades son distintas.

Es relevante mencionar que las fusiones que cuenten con este tipo de características son conglomerados, sin importar si cumplen con uno o más atributos.

b) Economías de integración vertical

Las fusiones verticales, formadas por compañías que se expanden para aproximarse más con sus productos al consumidor final (integración hacia delante) o la fuente de materias primas (integración hacia atrás); persiguen el control de la mayor parte del proceso productivo (canales de distribución y abastecimiento).

Este tipo de integración facilita la coordinación y administración. En algunos casos la tecnología o la pericia adquiridas en una fase de la producción, pueden ser útiles en otra de las fases. Otras razones pueden ser: economías de tecnología; eliminación de algunos costos contractuales: reducción de los costos de nómina, de establecimiento de precios y de publicidad; reducción de los costos de comunicación y coordinación de la producción.

c) Eliminación de ineficiencias

Uno de los argumentos más utilizados para recomendar las fusiones y las adquisiciones, puntualiza que son instrumentos para prevenir la decadencia de las empresas, haciéndolas recobrar su salud perdida. Siempre hay firmas, cuyos beneficios podrían verse incrementados mediante una mejor dirección operativa o financiera.

²⁰ Mascareñas, J. P. (1993). *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas* (sne). Madrid: Mc Graw-Hill. p.4.

En todo caso, la empresa adquirente deberá asegurarse que la compañía por comprar tiene el potencial para una importante mejoría de los rendimientos, mediante una buena administración; debido a esto hay que agregar un conocimiento amplio de la empresa que se va a adquirir o va a estar sujeta a fusión.

d) Ventajas fiscales no aprovechadas

Las ganancias fiscales pueden ser un poderoso incentivo para realizar algunas adquisiciones. Una compañía que tenga unas pérdidas que puedan trasladarse tributariamente hacia el futuro, podría adquirir una o más firmas más rentables para utilizar ese traslado. Por esta razón, una empresa puede comprar a una compañía rentable; también podría ocurrir a la inversa, es decir, una rentable adquiere una poco rentable con la idea de reducir sus beneficios y, por ende, su pago de impuestos.

Otra razón para adquirir una empresa, desde el punto de vista fiscal, puede ser el beneficiarse de ciertas concesiones fiscales que posea la firma objetivo, tales como créditos por impuestos pagados sobre inversiones, deducciones impositivas en el extranjero o pérdidas acumuladas.

e) Las fusiones como empleo de fondos excedentes

Cuando una empresa genera una gran cantidad de fondos y tiene pocas oportunidades de invertirlos de una manera rentable (porque las inversiones internas rinden menos que el costo de oportunidad del capital) y no desea distribuirlos vía dividendos o vía recompra de sus propias acciones, puede emplearlos en la adquisición de otras firmas.

f) Combinación de recursos complementarios

Muchas pequeñas empresas son adquiridas por otras grandes, debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la compañía resultante de la fusión y

de los que carece la adquirente. La firma pequeña puede tener un único producto, pero le falta la capacidad de producción y distribución necesarias para producirlo a gran escala. La adquirente podría desarrollar el producto desde el principio, pero le es más rápido y barato adquirir a la pequeña. De esta manera ambas son complementarias y son más valiosas, conjuntamente consideradas, que de forma aislada.

Es importante conocer en un proceso de adquisición, las razones por las cuales se tiene el interés de adquirir la empresa, con el objetivo de dirigir o enfatizar el trabajo en la verificación de las posibles ventajas que realmente la adquisición pueda presentar. Además, una firma de auditoría que es contratada para este tipo de proceso, debe obtener el conocimiento adecuado sobre la situación de la cual pasa a formar parte, máxime tomando en consideración la responsabilidad que adquiere.

1.3.5 Métodos de contabilización de adquisiciones de empresas

a) Método de compra

El método de compra para la contabilización de adquisiciones, requiere que los activos de la empresa comprada se asienten a su valor de mercado en los libros de la firma adquirente, ya que ello le permite establecer una nueva base de costos para los activos obtenidos.²¹

El uso de este método, tiene como resultado que al contabilizar la adquisición de una empresa, la operación se registra de forma similar a la adquisición de otros activos. Esto es adecuado puesto que toda adquisición implica una transacción en la que se transfieren activos, se reconocen pasivos o se emite capital, a cambio del control de los activos netos y las actividades de otra empresa. El método de compra utiliza el costo como base a partir de la cual se contabiliza la adquisición, procediendo a determinar este en función del acuerdo de intercambio que subyace en la transacción de compra de una empresa por otra.

²¹ *Ibid.*, p. 14.

En una compra se acuña un término contable denominado “crédito mercantil”, que es el sobreprecio de compra sobre la suma de los valores de mercado de los activos individuales adquiridos.²²

Las principales consideraciones para la contabilización de algunos activos son²³:

- Títulos cotizados, por sus valores actuales de mercado;
- Títulos no cotizados en el mercado, por sus valores estimados,
- Partidas por cobrar, por los valores presentes de los importes por recibir.
- Inventarios: productos terminados y mercancías, por sus precios de venta menos la suma de (a) los costos de desapropiación, y (b) una proporción razonable de ganancia para remunerar el esfuerzo de venta del adquirente.
- Terrenos y edificios, por sus valores de mercado.
- Planta y equipo, por su valor de mercado.
- Activos intangibles por sus valores razonables.
- Los activos y pasivos por impuestos, por el importe de la ganancia fiscal derivada de las pérdidas fiscales o los impuestos por pagar respecto a las ganancias o pérdidas. El activo o el pasivo por impuestos, se determinará tras contabilizar el efecto fiscal de la reexpresión de los activos y pasivos identificables por su valor razonable.
- Acreedores comerciales y pagarés, deudas a largo plazo, pasivos, ingresos acumulados (o devengados) y otras cuentas por pagar, por los valores presentes de los pagos por realizar para liquidar esas cuentas.

A modo de ilustración se presenta un ejemplo de este tipo de contabilización:

La empresa “El Alajuelense” compra la totalidad de los activos de “El Triunfo”, por \$800.000. A la fecha de negociación, el balance de “El Triunfo”, es el siguiente:

²² *Ibid.*, p. 14.

²³ Internacional accounting standards committee foundation (2003). *Normas internacionales de información financiera* Instituto Mexicano de Contadores Públicos: México. p. 22-20

ACTIVOS	
Efectivo y equivalente	\$
Cuentas por cobrar	

Al 30 de setiembre adicionalmente se cuenta con la siguiente información:

- Del total de cuentas por cobrar \$10.000 se considera totalmente incobrable.
- De acuerdo con un estudio efectuado por el departamento contable se considera que el valor de realización de los inventarios es de \$270.000 y el margen bruto histórico de la sociedad es de un 25%. Valor de mercado $\$270.000 - (275.000 * 25\%) = \202.500 .
- De acuerdo con un avalúo de un perito independiente, se determinó que el valor de los activos fijos de la empresa es \$500.000.

El registro contable por efectuar por parte de “El Alajuelense, S.A.”, es el siguiente:

Efectivo
 Cuentas por cobrar
 Inventarios
 Inmuebles, maquinaria y ec
 Gastos diferidos
 Otros activos
 Crédito mercantil

b) Mancomunación de intereses

En virtud de una mancomunación de intereses, los activos de la nueva empresa son valuados igual que como están registrados en los libros de la adquirida y de la adquirente.²⁴

Al aplicar el método de unificación de intereses, las partidas de los estados financieros de las empresas combinadas, tanto para el periodo en el que se verifica la unificación, como para la información comparativa de otros tiempos anteriores, deben ser incluidos en los estados financieros de la nueva empresa combinada, como si la unificación se hubiera producido al principio del primer periodo al que correspondan las cifras presentadas.

Por este método de contabilización, tanto la totalidad de activos como el patrimonio de la empresa, no sufren ninguna variación producto de la adquisición; en este método no se crea un crédito mercantil.

Es importante advertir que los desembolsos incurridos, en relación con la unificación de intereses, deben ser reconocidos como del periodo en que hayan efectuado en el estado de resultados.

Como conclusión, este capítulo presenta una base conceptual muy importante sobre los términos relacionados con las adquisiciones y fusiones de empresas, los procesos de *Debida Diligencia* y de auditoría para este tipo de trabajos, los cuales permiten al lector comprender e interpretar adecuadamente la confección de un programa de auditoría para evaluar negociaciones en el ámbito de las adquisiciones de empresas.

²⁴ *Ibid.*, p. 14.

Capítulo II: Marco de referencia institucional

Con el fin de cumplir con los objetivos trazados en la elaboración de este trabajo, es necesario brindar al lector un conocimiento adecuado de la firma para la cual se desarrolla el programa, lo cual se presenta en este capítulo:

2.1 Grant Thornton Internacional

2.1.1 Conocimiento general

Grant Thornton es una de las organizaciones líderes a escala mundial de contabilidad y firmas de auditoría, proveyendo consultoría, y dando asesoramiento sobre impuestos y consejos de especialistas a administradores de empresas y otros propietarios como inversionistas familiares.

Su ventaja competitiva reside en brindar soluciones a la medida, mediante el servicio personalizado y el soporte de tecnología de vanguardia. La combinación de su enfoque global, con una fuerte inserción y conocimiento de la comunidad de negocios local, proporciona a sus clientes soluciones tangibles para lograr el éxito en forma rápida y eficiente.

La calidad de la red internacional refleja la solidez de las firmas miembros. Las entidades integrantes están unidas por objetivos comunes y comparten los mismos estándares profesionales y el compromiso de servicio al cliente, para asegurarse que este encuentre el apoyo necesario, al realizar negocios fuera de su país.

Global en su concepción pero personalizada en su servicio; cada firma miembro de Grant Thornton Internacional está íntimamente familiarizada con la problemática de los negocios, las costumbres, las leyes y las regulaciones locales.

El mayor compromiso asumido por Grant Thornton International y sus firmas miembros es ayudar a sus clientes a crecer exitosamente, mediante servicios profesionales de la más alta calidad, prestados con atención personalizada.

La experiencia profesional del personal de Grant Thornton, combina conocimientos del mercado local con avanzadas técnicas en sistemas, que ayudan a las empresas a prosperar en mercados competitivos internacionales.

Grant Thornton Internacional es una firma que se encuentra ubicada alrededor del mundo, y cuenta con un personal altamente calificado. Tiene 652 oficinas en 110 países y un total de 22,670 profesionales. Las oficinas regionales están ubicadas de la siguiente forma:

- Londres: oficina matriz para Europa, Medio Oriente y Africa.
- Hong Kong: oficina matriz para Asia.
- Miami: oficina regional para América Latina.
- Chicago: oficina matriz

Es necesario indicar que la oficina regional difiere con relación a la matriz, en que dicha oficina se enfoca básicamente a las actividades de coordinación y supervisión para América Latina.

En 1998 se organizó la calificación de Internacional Business Center – IBC (Centro de Negocios Internacionales); se seleccionaron 24 oficinas, con la misión de proveer un centro que se comprometiera para la calidad interna del servicio, la mejora y el aumento de las asistencias internacionales, y se obtuvo un posicionamiento de la capacidad a escala internacional de la firma Grant Thornton, logrando como resultado un desarrollo en los servicios.

Es importante advertir que cada centro internacional de negocios tiene dentro de su organización, profesionales que manejan diferentes idiomas y con una experiencia importante, ya que han realizado labores en muchos países, han afrontado gran variedad de situaciones,

han brindado diversos tipos de asesoramiento, como por ejemplo en áreas de seguros, aspectos fiscales, con el fin de apoyar el crecimiento y rendimiento de los clientes.

Los centros de negocios internacionales de Grant Thornton, situados en los principales centros financieros del mundo, se diseñan como la entrada a todos los recursos de la organización internacional de Grant Thornton. Cada centro es conducido por un director experimentado en negocio internacional.

2.1.2 Estructura organizacional de Grant Thornton

Los servicios que brinda Grant Thornton son desarrollados en cada país por la firma miembro o representante.

Cada miembro o firma representante en Grant Thornton Internacional es una firma nacional separada e independiente, en lo que se refiere a socios fundadores y propietarios. Estas no son miembros de una sociedad internacional ni de algún otro tipo de sociedad legal combinada a otra; no es responsable una firma por los servicios o actividades de la otra. Cada entidad maneja y dirige sus asuntos administrativos en una base local. Aunque algunas de las firmas ahora llevan el nombre de Grant Thornton, tampoco exclusivamente se aplica en cada nación. Las firmas se unen por una visión profesional común, están especialmente enfocadas a empresas, negocios con gerentes propietarios y acuerdo con accionistas para proveer alta calidad en los servicios a sus clientes, incluyendo cuando ellos realizan negocios fuera de su país.

2.1.3 Metodología de Grant Thornton Internacional

2.1.3.1 Metodología de auditoría *Horizon*

Los avances en la tecnología y las comunicaciones, han permitido cambiar radicalmente el enfoque para los clientes de auditoría.

Grant Thornton Internacional tiene un enfoque de auditoría denominado *Horizon* y en *Explorer* un *software* diseñado para lograr un cumplimiento con las normas de los servicios de auditoría. La metodología de auditoría y su *software* son constantemente revisados, adaptándolos conforme los cambios en las normas internacionales de auditoría.

Horizon es un producto moderno de auditoría, que utiliza para su implementación un *software* propiedad de Grant Thornton Internacional, basado en la más alta tecnología. Permite captar información sobre los objetivos, procedimientos operativos, de control, además de ayudar a comprender mejor la estructura del negocio. Esta información es de gran valor para los resultados de la auditoría que se practica, aumentando el enfoque y la profundidad del análisis y los procedimientos de revisión que se aplican. *Horizon* permite observar minuciosamente los temas operativos que surgen del trabajo y los riesgos en los que puede incurrir el negocio del cliente que sean de verdadera importancia para su empresa.

Horizon se concentra en áreas de interés, permite identificar y trabajar sobre los riesgos potenciales que surgen al efectuar la auditoría, ofreciendo un producto de alto valor agregado, mediante el suministro de recomendaciones y soluciones efectivas al negocio.

La metodología *Horizon* de Grant Thornton capacita a los miembros de las firmas alrededor del mundo para desarrollar auditorías donde se reúna un conocimiento adecuado de la empresa, que provee a la administración de recomendaciones para lograr la eficiencia en sus prácticas de negocios, en un tiempo efectivo, las cuales son reflejadas en los rendimientos y el crecimiento mostrado por los clientes. *Horizon* está diseñado para enfrentarse a las necesidades de empresas grandes establecidas o compañías empresariales en crecimiento.

Dentro de los objetivos que procura la metodología *Horizon* de Grant Thornton, se encuentran los siguientes:

- Identificación mediante los procedimientos de auditoría diseñados a la medida del cliente, del tipo de errores potenciales, a los cuales puede ser sujeta la empresa, dichos errores pueden ser a nivel gerencial, productivo, operativo, rentable.

- Consideración de los factores que afectan el riesgo total de errores materiales.
- Consideración de la posible existencia de errores materiales.
- Determinación de la naturaleza, tiempo y extensión de los procedimientos de auditoría por ser desarrollados.

2.1.3.2 Características de la metodología de auditoría *Horizon* de Grant Thornton

Dentro de las características con las que cuenta la metodología de *Horizon*, se encuentran las siguientes:

- Un servicio donde la experiencia profesional está en todas las etapas.
- La evaluación de los controles financieros internos resulta en prácticos consejos de cómo estos pueden ser fortalecidos.
- Enfoque en el entendimiento de la importancia de los ciclos de transacciones y cómo estos afectan la empresa.
- Técnicas de auditoría avanzadas adaptadas a la medida de su negocio, considerando el tamaño de la compañía y el entorno donde quiera que ella trabaje.
- Un alto nivel de calidad en los servicios alrededor del mundo, debido a las modernas herramientas tecnológicas que brinda, las cuales colaboran proveyendo recomendaciones adecuadas acerca de las operaciones de la empresa y el negocio del cliente.

2.1.3.3 Control de calidad de Grant Thornton Internacional

Grant Thornton Internacional cuenta con toda una estructura desarrollada, para efectos de la revisión de calidad de los trabajos de las diferentes firmas.

Con la aplicación de rigurosas normas de control de calidad y comprensión de la medida de la administración del riesgo, las entidades miembros de Grant Thornton pueden suministrar a sus clientes servicios de alta calidad, desarrollados con absoluta confidencialidad, integridad e independencia.

Cada organización de consultoría o contabilidad tiene en frente riesgos en el curso de sus operaciones diarias, incluyendo juicios potenciales, daños en la reputación y las acciones tomadas por las entidades reguladoras. El paso de la legislación, inmediatamente después del colapso de Andersen, particularmente la ley de Sarbaness Oxley en los Estados Unidos, ha destacado la necesidad para las firmas miembros de Grant Thornton Internacional de revisar la dirección en la cual ellos identifican y minimizan las amenazas potenciales.

Con el objetivo de obtener una cobertura segura con un costo razonable, lo cual es muy importante, Grant Thornton Internacional está efectuando revisiones periódicas a sus firmas miembros; también facilita medios efectivos para consultas técnicas, además de realizar constantemente capacitaciones a escala internacional sobre temas relacionados con auditoría, y la actualización de los *softwares* utilizados en la realización del trabajo.

En relación con las revisiones de las firmas miembros, estas corresponden a la verificación por parte de un equipo especializado de Grant Thornton Internacional, del correcto cumplimiento de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas por Grant Thornton Internacional, dentro de las cuales se encuentran el cumplimiento de las disposiciones contables correspondientes, por ejemplo las Normas Internacionales de Información Financiera, los U.S. Gaap, además del estudio de la adecuada aplicación de los códigos de ética correspondientes. Dicha revisión implica un análisis exhaustivo del empleo de la metodología de la firma internacional, lo cual incluye la correcta utilización de las herramientas desarrolladas, con el fin de mejorar el nivel de los servicios brindados.

2.2 Historia y organización de la firma en Costa Rica

La firma se fundó en 1962 por el Lic. Juan Antonio Cotera García; en ese momento la denominación social fue “Juan A. Cotera & Asociados”. Posteriormente, se transformó en una sociedad de actividades profesionales de acuerdo con la Ley No2860, del 21 de noviembre de 1961, modificando su denominación social a “Cotera & Asociados”, en la actualidad la firma se denomina Grant Thornton Cotera & Asociados como resultado de formar parte de la firma Grant Thornton Internacional.

La firma se encuentra debidamente inscrita en el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, conforme a la Ley y el Reglamento de dicho Colegio Profesional.

2.3 Proceso de afiliación internacional

Grant Thornton Internacional es el resultado de la fusión de las firmas Alexander Grant, y Thornton Baker. Los orígenes de estas entidades se remontan a los años 1924 y 1873, respectivamente.

En un inicio la firma representaba en Costa Rica a Alexander Grant Tansley Witt, posteriormente denominada Alexander Grant & Co. En 1980 se fusionó Alexander Grant & Co., de Estados Unidos, con Thornton & Baker, de Inglaterra, surgiendo de la fusión Grant Thornton, de la cual Cotera & Asociados fue representante hasta julio de 1994 y actualmente es socio de ella.

La firma nacional Grant Thornton Cotera & Asociados labora muy de cerca con los centros internacionales de negocios de Miami, México y en Chicago, pero sobre todo con el centro ubicado en el Distrito Federal en Ciudad de México.

Las firmas integrantes a nivel mundial de Grant Thornton Internacional se encuentran enfocadas hacia la consecución de los objetivos definidos a nivel internacional; además, las firmas trabajan alrededor del mundo con los mismos estándares profesionales, los mismos *software* para el desarrollo de un trabajo serio y profesional; además, están sujetas a las revisiones de calidad por parte de los centros internacionales de negocios; periódicamente se realizan programas de entrenamiento que abarcan áreas de auditoría, control interno, programas de cómputo, mercadeo, entre otros.

La ventaja competitiva de toda la red Grant Thornton Internacional se concentra en brindar soluciones a la medida, mediante un servicio de alta calidad personalizado y el soporte en tecnología. La combinación de su enfoque global, proporciona a sus clientes soluciones tangibles para tomar las decisiones de negocios más acertadas.

2.4 Misión, Visión y Valores de la firma

2.4.1 Misión de la firma

Grant Thornton Cotera & Asociados tiene como misión primordial, ser la firma líder en el mercado de los servicios de auditoría y *outsourcing*, mediante un servicio eficiente y personalizado, a disposición de la satisfacción de las necesidades administrativas y gerenciales de pequeñas y medianas empresas, lo cual implica una responsabilidad y compromiso en la prestación del servicio al cliente.

2.4.2 Visión de la firma

Una firma de contadores, sólida, competitiva, líder en su ubicación de mercado, de acuerdo con las necesidades cambiantes del cliente, en una economía en constante expansión, dentro de un marco de calidad total y una oferta de servicios personalizada.

2.4.3 Valores de la firma

La firma Grant Thornton Cotera & Asociados se rige por una serie de valores, los cuales se encargan de dirigir la manera de actuar del personal; con el fin de cumplir sus objetivos, estos valores se encuentran detallados en la página electrónica de la firma y son los siguientes:

a) Independencia:

Las opiniones son objetivas, no influenciadas; el personal actúa con integridad, objetividad y escepticismo profesional, para este fin se efectúan capacitaciones sobre las normas de independencia de la firma, se cuenta con un código de ética, además se firman declaraciones de independencia periódicamente.

b) Confidencialidad y seguridad de la información:

Se toman todas las precauciones para evitar la violación de la confidencialidad de los asuntos y documentos de los clientes, tanto a nivel del personal como de personas externas, mediante el control estricto de documentos a cargo del personal asignado para este fin, además de charlas impartidas por la firma sobre este tema.

c) Competencia profesional y debido cuidado:

Se prestan los servicios profesionales con el debido cuidado, competencia y diligencia. Se mantiene el conocimiento profesional en un nivel requerido para asegurarse de que el cliente recibe la ventaja de un servicio competente basado en la práctica, la legislación y técnicas actualizadas.

d) Comportamiento personal:

Se actúa de una forma consistente con la buena reputación de la profesión, y se evita cualquier conducta que pueda desacreditarla.

e) Supervisión periódica de Grant Thornton:

La firma internacional supervisa periódicamente, con el fin de asegurarse del cumplimiento de la metodología, lineamientos y tecnología de Grant Thornton.

f) Nivel de riesgo del cliente:

En el momento en el que no se encuentre satisfecha la firma del comportamiento ético de determinado cliente, se renuncia o no se acepta el trabajo.

2.5 Políticas y filosofía de la firma

La política y filosofía de la firma es proporcionar a todos los clientes servicios de alta calidad profesional, los cuales les sean útiles y prácticos para el desarrollo de sus actividades administrativas, financiero–contables y, sobre todo, dotar de herramientas para la toma de decisiones a escala gerencial; todo esto mediante el suministro de servicios profesionales en distintas áreas.

La firma, con el fin de lograr sus objetivos, considera que el éxito en una relación profesional y el valor de los servicios recibidos por el cliente se basan en el profesionalismo, la habilidad, el conocimiento y la eficiencia de los individuos que rinden dichos servicios, también manteniendo una relación de respeto mutuo, cooperación con los accionistas, directores, gerentes y contadores de cada uno de los clientes.

2.6 Servicios que brinda la firma Grant Thornton Cotera & Asociados

A continuación se presenta una descripción de todos los servicios que brinda la firma:

2.6.1 Auditoría de estados financieros

La auditoría de estados financieros consiste en un examen de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, e incluye las pruebas de los registros de contabilidad y los procedimientos necesarios, de acuerdo con las circunstancias. El examen se basa en la aplicación de pruebas selectivas de las transacciones realizadas, de la información financiera y de los registros contables.

La auditoría se realiza con el fin de expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de las sociedades y los resultados de sus operaciones de acuerdo con las normas internacionales de información financiera.

Para la aplicación del examen se efectúa el enfoque de auditoría de la firma denominado *Horizon*, el cual consiste en evaluar una serie de factores, entre los cuales se encuentran:

Conocimiento general del cliente

- Aspectos generales (acta de constitución, descripción de la actividad de la empresa, desglose del capital social, conocimiento de los accionistas).
- Servicios que brinda el cliente o productos que comercializa.
- Datos denominados claves:
 - Información del sector

- Posición de la sociedad en el mercado
 - Fuentes de financiamiento (interno o externo)
 - Principales competidores
 - Detalle a nivel general, del recurso humano con posiciones claves dentro de la empresa.
- Tipos de asesoramiento recibidos
 - Información financiera histórica
 - Detalle de los objetivos financieros del cliente, tanto a corto como a largo plazo
 - Análisis de los ingresos, tomando en cuenta las estadísticas de ventas por cliente, por producto, por temporada, aspectos comerciales.
 - Información sobre compras, en dicha información se detalla las políticas de compra, los principales proveedores, las diversas condiciones de compra.
 - Información sobre planillas.
 - Análisis del organigrama de la compañía, de su estructura organizacional.
 - Composición de la Junta Directiva de la empresa, verificación de la existencia de un Departamento de Auditoría Interna.

El desarrollo del programa de auditoría se basa en un enfoque de ciclos de transacciones, debido a la necesidad de comprender los diferentes procesos de un negocio; es claro que los elementos de los estados financieros no son saldos independientes, existe una relación cíclica entre cuentas de resultados y de balance, como por ejemplo las ventas y las cuentas por cobrar, a continuación se detallan los principales ciclos a analizar:

- Efectivo
- Ingresos y cuentas por cobrar
- Instrumentos financieros (un activo o pasivo financiero mantenido para negociar, inversiones mantenidas hasta el vencimiento, préstamos y partidas por cobrar originadas por la propia empresa y activos financieros disponibles para la venta).
- Activos fijos
- Compras de inventarios
- Otros activos

- Deuda financiera
- Capital contable
- Compensación a empleados
- Gastos operativos

Para efectos de la auditoría de estados financieros, se aplicarán pruebas de cumplimiento, con el fin de evaluar y comprobar la adopción de medidas correctivas que se tomen, producto de las observaciones y recomendaciones generadas en la revisión preliminar, en caso de que se presenten este tipo de observaciones.

Es importante advertir que en la revisión preliminar o de planeación se realizarán pruebas enfocadas a evaluar el desarrollo adecuado de los procesos operativos, financieros y contables de la empresa, con el fin de analizar qué tan confiable es el control interno y qué tanto se va a sustentar la firma en él, con el fin de disminuir la profundidad de las pruebas sustantivas incluidas en el programa de auditoría por aplicar.

Además, la firma prepara una carta a la gerencia, la cual incluye los comentarios y recomendaciones sobre asuntos de interés para la administración, tales como mejoras de control interno y registros contables e inconsistencias en la aplicación de principios contables.

Con la finalización de la auditoría, el cliente recibe los estados financieros individuales, consolidados, combinados según corresponda y en la moneda indicada; además, algunos otros informes son los siguientes:

- Informe de revisión.
- Informe sobre estados financieros compilados.
- Informe sobre asuntos previamente convenidos.
- Informe sobre cumplimiento de convenios o requisitos de entes reguladores relacionados con estados financieros auditados.
- Certificaciones sobre partidas específicas de estados financieros.

2.6.2 División *Outsourcing* contable

Outsourcing es el uso estratégico de recursos externos para realizar tareas que tradicionalmente se manejan con recursos propios. Cuando el conocimiento y las habilidades requeridas para llevar a cabo algunas actividades propias del funcionamiento de una empresa, no están en la nómina y sea muy caro y desventajoso incorporarlas, estamos en presencia de una oportunidad de *outsourcing*.

Dentro de las funciones que se realizan en el área de *Outsourcing*, se encuentran las siguientes:

- El registro y procesamiento de las transacciones contables suministradas por la administración.
- La preparación del catálogo de cuentas o implementación de alguno ya existente.
- La conciliación mensual de las cuentas bancarias y cuenta corriente entre compañías.
- El manejo de fondos específicos para pagos a clientes y proveedores.
- La preparación mensual de estados financieros (no auditados) para uso administrativo.
- La preparación de planillas con el reporte de salario bruto menos las deducciones por impuestos, beneficios sociales y salario neto.
- La preparación y presentación de la planilla a la Caja Costarricense del Seguro Social con los respectivos cambios en empleados y sueldos.
- El pago de planillas por medio de transferencia electrónica.
- Preparación del cálculo de aguinaldo (decimotercer mes) de acuerdo con el Código de Trabajo.
- La preparación del cálculo de preaviso y cesantía.

- El asesoramiento en asuntos de liquidaciones laborales del personal.
- La preparación y presentación de la Declaración sobre el Impuesto sobre las Ventas.
- La preparación y presentación de la Declaración anual del Impuesto sobre la Renta.
- El mantenimiento mensual de los libros contables exigidos por la Ley del Impuesto sobre la Renta.

2.6.3 Impuestos

La oficina Grant Thornton Cotera & Asociados, dentro de su división de impuestos, brinda los siguientes servicios:

a) Consultas

- Evacuación de dudas a los clientes en relación con los gravámenes administrados por la Dirección General de Tributación, sobre cuestiones de fondo y procedimiento.
- Revisión de los requerimientos de información escritos que haga la administración tributaria.

b) Recursos

- Interposición de reclamos ante la Dirección General de Tributación, en caso de que se notifique a las empresas traslados de cargos, es decir, modificaciones a las declaraciones de renta, ventas, consumo o cualquier otro impuesto, en las cuales se establezcan incrementos con respecto a los montos declarados.

c) Consultas y peticiones ante la administración tributaria

- Presentación de consultas ante la Dirección General de Tributación con base en el artículo 119 del Código Tributario, relativas a disposiciones legales cuya aplicación resulte compleja o incierta para los contribuyentes. Este tipo de consultas permite a las empresas actuar sobre bases seguras.

2.7 Herramientas para desarrollar el trabajo

Estar afiliado a Grant Thornton Internacional, le permite a Grant Thornton Cotera & Asociados, mantenerse como una de las firmas nacionales más importantes, debido a que cuenta con una serie de herramientas de alta tecnología para efectos de realizar las auditorías a los estados financieros y trabajos asignados a sus clientes de la mejor y mas alta calidad. Dentro de las herramientas con que cuenta la firma se encuentran los siguientes paquetes informáticos:

- Programa de planificación financiera: el cual permite posterior a obtener un conocimiento amplio de la empresa, analizar sus riesgos, su entorno, sus procedimientos operativos y de control, para finalmente diseñar un programa de auditoría a la medida del cliente, en el cual se enfatice su área de mayor riesgo.
- Programa de auditoría financiera: este permite agilizar el proceso de la auditoría, contando con una herramienta electrónica, en la cual las sumarias, subsumarias, se manejan en forma totalmente electrónica, de igual forma los ajustes, reclasificaciones, los cuales permitirán sensibilizar los balances, estado de resultados, con el objetivo de analizar los impactos. Además esta herramienta es importante, ya que es la que más se utiliza en la confección de los estados financieros auditados.
- Programa de muestreo: la firma cuenta con un paquete para efectos de la determinación de las muestras de una forma científica y sistemática, lo cual le permite obtener muestras para confirmaciones de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, realización de tomas físicas de inventarios, de una manera confiable, con lo que se procura obtener un alto nivel de confianza.

La metodología *Horizon*, busca realizar una auditoría basada en el conocimiento del cliente, en la evaluación de riesgos, en los ciclos de transacciones significativos, para lo cual provee herramientas tecnológicas como las mencionadas anteriormente, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

2.8 Principales competidores a nivel internacional y local

2.8.1 PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers –PwC– es una firma de servicios profesionales con 120,000 consultores en 139 países, como resultado de la fusión a escala mundial de las firmas Price Waterhouse y Coopers & Lybrand, a partir del 1 de julio de 1998.

En la región, la firma se denomina PricewaterhouseCoopers Interamérica (PwC IA), la cual abarca a todos los países de Centro América y República Dominicana. PwC IA tiene una trayectoria y experiencia de más de treinta años, donde ha mantenido un alto estándar en servicios profesionales brindados al sector privado, sector público y entidades no lucrativas.

Los valores de PricewaterhouseCoopers son: excelencia, cooperación y liderazgo

Los clientes de PwC alcanzan las más grandes y complejas organizaciones del mundo y algunas de las empresas más innovadoras. En el periodo fiscal 2004, las firmas miembros desarrollaron servicios para el 83% de las compañías que se encuentran en el Fortune Global 500.

Pricewaterhouse Coopers, mediante su red internacional de expertos, basados en un conocimiento de la industria y de las mejoras prácticas, ayuda a los clientes a mejorar el valor de retorno a los accionistas, brindando un compromiso de integridad y transparencia.

A escala mundial, Pricewaterhouse Coopers trabaja con clientes relacionados con gran cantidad de industrias, dentro de las que se encuentran: automóviles, energía, infraestructura, servicios financieros, salud y farmacéutica, información y comunicaciones.

Dentro de los principales servicios que brinda esta firma se encuentran:

a) Auditoría y servicios de asesoramiento de negocios

Incluye auditoría externa, para entidades gubernamentales, de sistemas, técnica de proyectos de infraestructura, proyectos sociales y productivos.

Pricewaterhouse Coopers suministra seguridad en el desarrollo financiero y operación de su negocio, mediante la colaboración a la empresa para desarrollar sus reportes financieros externos de acuerdo con las nuevas regulaciones como lo son Sarbanes – Oxley y las Normas Internacionales de Información Financiera.

b) Consultorías

PwC es bien conocida en el mercado por su experiencia en asistir a las empresas en todo tipo de transacciones financieras. PwC ayuda a los clientes en fusiones y adquisiciones, incluyendo *due diligence* de tipo financiero y operativo, ingreso en el mercado de capitales y valuación, negociaciones y reestructuraciones; también asiste con el desarrollo de exitosas estrategias.

Además, PwC ha desarrollado servicios de consultoría en recursos humanos, en los cuales se brindan asesoramientos en el diagnóstico, diseño, implementación, evaluación de programas y estrategias de capacitación mediante el enfoque de capacitación estratégica desarrollado por la firma.

Otros servicios de consultoría que ofrece PwC son los siguientes:

- Desarrollo organizacional
- Gestión global de riesgos
- Fortalecimiento institucional

c) Asesoramiento fiscal y legal

El área de Asesoramiento Fiscal y Legal, está formada por un equipo de especialistas en materia tributaria, destinados a proveer asesoramiento a clientes de primer orden en materia tributaria.

Los servicios de Pricewaterhouse Coopers en esta área son:

- Asesoramiento tributario

- Estructuras tributarias
- Planificaciones y desarrollo de estrategias fiscales.
- Defensa al contribuyente (fase administrativa).
- Revisiones de cumplimiento de obligaciones fiscales periódicas.
- Asesoramiento fiscal para obligaciones fiscales de expatriados.
- Asesoramiento en esquemas de comercio internacional (zonas francas, maquila, etc.).
- Auditorías fiscales para determinar la existencia de contingencias.
- Resolución de consultas sobre temas fiscales, tributarios y legales de orientación tributaria.
- *Retainers* mensuales de asesoramiento fiscal y verificación de declaraciones impositivas.
- Revisión de declaraciones de impositivas previo a su presentación al fisco.

El objetivo de PwC en esta área es suministrar un marco preventivo que mediante la aplicación de medidas correctivas oportunas y eficientes, logre eliminar el riesgo de ajustes por parte de las autoridades tributarias y el inicio de procedimientos complejos, que generen altas erogaciones para los clientes.

2.8.2 KPMG Holding CR, S.A.

KPMG es una firma de asesoramiento que tiene como misión convertir los conocimientos en valor para el beneficio de sus clientes, gente y comunidades.

Con cerca de 100,000 personas alrededor del mundo, las firmas miembro de KPMG proveen servicios de *assurance*, impuestos y legales y asesoramiento financiero en 750 ciudades en 150 países.

El enfoque global se basa en los principios fundamentales de un servicio íntegro, la reducción de riesgos y la implantación completa, lo que permite obtener resultados tangibles. El objetivo de KPMG consiste en ofrecer respuestas oportunas a las necesidades de su negocio.

Las principales industrias en las cuales ha laborado KPMG, son las siguientes:

- Banca
- Productos químicos y farmacéuticos
- Comunicaciones
- Productos de consumo
- Electrónica
- Alimentos y bebidas
- Productos industriales
- Seguros

Dentro de los principales servicios que brinda esta firma se encuentran:

a) Práctica de Aseguramiento

Los servicios de Aseguramiento de KPMG, no se limitan a realizar auditorías conforme a normas y procedimientos de aceptación general, sino que además desarrollan asesoramientos

de valor agregado aplicados a la medición del desempeño, dirección de empresas y estrategia corporativa.

Una auditoría efectiva y eficiente se enfoca en los procesos que crean valor para los negocios y en los riesgos potenciales que obstaculizan tales procesos. Los peligros que afectan una empresa y que deben influir en las decisiones de la gerencia, no se encuentran únicamente en los estados financieros. Una auditoría enfocada en los riesgos identifica, documenta y evalúa la forma en que los riesgos del negocio afectan las aseveraciones de los estados financieros.

b) Contabilidad general y teneduría de libros

Este servicio incluye el procesamiento de información contable y la preparación de estados financieros mensuales para el mes y año en curso. Lo anterior implica preparar estados de flujos de efectivo, conciliar cuentas del mayor general, conciliar cuentas bancarias, llevar los libros legalizados (Diario, Mayor, y Balances e Inventarios) y preparar las declaraciones anuales del impuesto sobre la renta.

Los estados financieros anuales se preparan de conformidad con las normas de contabilidad aplicables en moneda local y en dólares, según lo solicite la compañía. La información contable se procesa con base en el catálogo de cuentas de la compañía, con ajustes que permitan cumplir con los requisitos locales, o bien con un catálogo de cuentas preparado de acuerdo con las sugerencias brindadas por KPMG.

c) Administración del riesgo de la información

La administración del riesgo de la información constituye una disciplina desarrollada por KPMG para asesorar a compañías en la administración de riesgos relacionados con el uso de la tecnología de la información (TI). Asimismo, esta práctica colabora con el diseño e implantación de controles y seguridad, lo cual abarca procesos de negocios, la red, el ambiente de procesamiento y el envío de información entre y dentro de las empresas.

d) Servicios de asesoramiento financiero

Esta área incluye desde la planificación temprana del negocio hasta alcanzar los resultados deseados, mediante la evaluación y debida diligencia (*due diligence*), la estructuración y ejecución de las transacciones y de una amplia gama de servicios relacionados como la administración de un proyecto y el análisis de los pronósticos y flujos de efectivo.

e) Práctica de impuestos

El enfoque de KPMG está diseñado para poder brindar a los clientes asesoramiento con valor agregado. Ofreciendo ideas creativas, asesoramiento, recomendaciones, enfoques y opciones que les permiten a los clientes implantar una estructura tributaria eficiente, desde la perspectiva operativa y corporativa. La meta de KPMG consiste en prestar servicios de gran calidad, que no solo superen las expectativas del cliente, sino que además anticipen sus necesidades futuras.

En esta área se realizan procesos como los de: servicios integrales de cumplimiento y de debida diligencia (*due diligence*); servicios de litigio, implicaciones fiscales de fusiones y adquisiciones, asuntos y trámites aduaneros, planificación tributaria avanzada e innovadora, beneficios de tratados en materia de impuestos, administración tributaria (registro, retención, presentación de declaraciones), entre otros.

2.8.3 Ernst & Young

Alrededor del mundo esta firma cuenta con 110,000 profesionales integrados, más de 7000 socios, con presencia en 135 países en los cinco continentes.

Ernst & Young se establece en Costa Rica en julio del 2002. El trabajo de esta firma consiste en proporcionar los servicios que los clientes requieren tanto a escala local como global, desde la idea hasta la implementación, desarrollando una solución única e integral de acuerdo con sus necesidades.

Dentro de los principales servicios que brinda Ernst & Young se encuentran:

a) Auditoría y asesoramiento de negocios

Ernst & Young en esta área se enfoca en mantener una relación independiente y objetiva, una unión que permita adquirir una visión completa de los riesgos del negocio.

b) Asesoramiento en la administración de riesgo

Se evalúan los riesgos en los procesos más importantes de las empresas, identificando las estrategias y controles establecidos para administrarlos; se establecen políticas de alto nivel, con base en la identificación de los peligros en los procesos.

c) Finanzas corporativas

Dentro de esta área de servicios se brinda la consultoría económica, desarrollo de proyectos, compra, venta, fusión y escisión de negocios, unidades de negocio, activos productivos, proyecciones de flujos de fondos, revisión de carteras de activos, estudios de factibilidad, entre otros.

d) Servicio de *Outsourcing* contable

Consiste en elaborar el servicio de contabilidad de empresas, calcular las nóminas cubriendo los requisitos fiscales, e incluyendo los referentes a la seguridad social; también se realizan las constancias y declaraciones que anualmente requieren entregar los patronos, entre otros servicios.

2.8.4 Deloitte & Touche

Deloitte en Costa Rica fue fundada en 1964 por los contadores públicos Fernando Herrero y Eladio Villalta. En 1973 se integró como firma miembro de la organización internacional Deloitte Touche Tohmatsu.

En el año 2000, el Bufete Saborío & Asociados integró su práctica de impuestos a esta firma. Posteriormente en el año 2001, la empresa José Leñero & Asociados se unió con Deloitte & Touche, fortaleciéndose la división de consultoría gerencial. De igual forma, en el año 2002, la firma Ceciliano & Compañía (fundada en 1974) integró sus prácticas de auditoría, consultoría gerencial y *outsourcing*.

La organización está constituida por aproximadamente 200 profesionales, que laboran a tiempo completo para la firma.

Esta entidad en Costa Rica forma parte de Deloitte Central América, S.A. (DCA), una entidad legal que agrupa a las oficinas de Deloitte en la región centroamericana y el Caribe (Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, República Dominicana y Panamá).

Dentro de los principales servicios que brinda Deloitte & Touche se encuentran:

a) Auditoría

La División de Auditoría brinda una gran variedad de servicios dentro de los que destaca la auditoría, la revisión y la certificación de estados financieros; así como la ejecución de certificaciones especiales o de saldos de cuentas.

b) Finanzas corporativas

Dentro de esta área de servicios se encuentra el asesoramiento en procesos de fusión y adquisición, en la cual se aplican procedimientos como los siguientes:

- Validación de la opción de fusión o adquisición, para determinar si es conveniente desde una perspectiva estratégica; identificando las sinergias e inconvenientes que se podrían presentar, para concluir si tiene sentido o no realizar la transacción.
- Determinar la compatibilidad de la empresa objetivo, ejecutando el proceso de *due diligence* financiero, estratégico y operativo.
- Valoración de las acciones de la firma objetivo.
- Diseño del plan de implementación de la integración de las compañías.

c) *Outsourcing* contable

Deloitte & Touche, dentro de esta área de servicios, ofrece el asesoramiento de tipo contable, la compilación de información financiera y *outsourcing* de procesos de negocios,

dentro de lo que se encuentra el manejo de cuentas bancarias, registro y control de cuentas por cobrar, asesoramiento en establecimientos de operaciones en Costa Rica.

2.9 Análisis funcional de los competidores

Es importante mencionar que los competidores de Grant Thornton Cotera & Asociados, presentan ventajas y desventajas en relación con los servicios que brinda la firma.

A continuación se presenta una descripción de las ventajas y las desventajas, a nivel general, con las que cuenta la firma Grant Thornton Cotera & Asociados en Costa Rica en relación con sus competidores más importantes, citados anteriormente:

Ventajas:

- La firma Grant Thornton Cotera & Asociados se enfoca principalmente a empresas pequeñas o medianas, el mercado al cual se dirige no es a empresas muy grandes, lo cual permite intensificar su estrategia de mercadeo hacia el nicho de mercado definido.
- El costo de los servicios brindados por Grant Thornton Cotera & Asociados es menor en relación con sus competidores más importantes, lo cual le beneficia tomando en cuenta el mercado hacia el cual dirige sus servicios, un aspecto a recalcar es que a pesar de cobrar honorarios considerablemente mas bajos que otras firmas, cuenta con herramientas tecnológicas modernas y ajustadas a los requerimientos actuales del mercado.

Desventajas:

- El posicionamiento en el mercado de firmas como Pricewaterhouse Coopers, KPMG, Ernst & Young y Deloitte & Touche, las cuales gozan de mucho prestigio y reconocimiento generan una desventaja competitiva importante para Grant Thornton Cotera & Asociados.
- La extensa gama de servicios que brindan estas firmas, por ejemplo ofrecen servicios de finanzas corporativas, evaluación de la administración del riesgo de la información,

auditoría de sistemas, selección y evaluación de personal para altos ejecutivos, entre otros.

- La gran cantidad de personal con el que cuentan estas entidades, permite obtener una mayor cantidad de trabajos, debido a la facilidad de desplazar recurso humano para cumplir con los nuevos clientes en los plazos de tiempo establecidos.
- La extensa lista de clientes referidos por oficinas internacionales, les otorga una ventaja competitiva, con relación a Grant Thornton Cotera & Asociados, que cuenta con pocos clientes referidos por oficinas externas a Costa Rica, esta situación incrementa el reconocimiento de la empresa a nivel internacional.
- El factor mercadológico que manejan estas firmas, les permite mantener un posicionamiento claro en el mercado, estas firmas frecuentemente patrocinan seminarios financieros o temas relacionados, además de participar su personal en columnas de importantes periódicos económicos, con lo cual incrementan su reconocimiento.

Capítulo III: Necesidad de un programa de auditoría para adquisiciones de empresas

Con el fin de cumplir con los objetivos trazados en la elaboración de este trabajo, es necesario brindar al lector un conocimiento adecuado de la experiencia de la firma Grant Thornton Cotera & Asociados, en procesos de *Debida Diligencia*, además de mostrar los

pasos que implica un trabajo de este tipo, según los requerimientos actuales del mercado, razón por la cual se presenta este capítulo:

3.1 Proceso de *Debida Diligencia* en Grant Thornton Cotera & Asociados

3.1.1 Descripción del proceso actual para evaluar adquisiciones de empresas

Grant Thornton Cotera & Asociados, en los últimos años, ha realizado trabajos esporádicos en esta área; los que se llevaron a cabo bajo la supervisión cercana de la dirección de auditoría de la firma, la cual cuenta con una adecuada experiencia en este tipo de procesos.

La última experiencia de la firma en este tipo de trabajos se produjo en el año 2002, en un proceso que relacionado con una empresa de servicios; en este caso se trabajó junto con un bufete de abogados; Grant Thornton Cotera & Asociados llevó a cabo la revisión de *Debida Diligencia* financiera, y el bufete de abogados tuvo a cargo la *Debida Diligencia* en el campo legal.

En este proceso de *Debida Diligencia*, se llevaron a cabo en un inicio reuniones entre los representantes del posible inversionista, los dueños en ese momento de la empresa, los abogados y los socios de Grant Thornton Cotera & Asociados, con el fin de intercambiar comentarios, realizar una coordinación adecuada del trabajo, para obtener los mejores resultados posibles, con el fin de aportar una labor de calidad, para efectos del apoyo en la toma de decisiones por parte del inversionista.

Es importante advertir que para efectos de este trabajo de *Debida Diligencia*, se tomó como base una guía enviada por una de las firmas de Grant Thornton en los Estados Unidos, sin ser esta un programa de auditoría.

Esta guía enviada por la firma de Estados Unidos contenía una serie de procedimientos por desarrollar, con el fin de aportar información para efectos de suministrar datos relevantes al posible inversionista, a fin de lograr obtener una base sólida para la toma de decisiones.

Dicha guía se encontraba estructurada de una forma que se abarcara la mayor cantidad de áreas posibles, además de advertir específicamente los procedimientos de auditoría por ser desarrollados en la revisión requerida de *Debida Diligencia*; es necesario puntualizar que firmas de auditoría como las de Estados Unidos cuentan con una mayor experiencia en este tipo de revisiones, debido a lo extenso de su mercado y la gran cantidad de negociaciones de este tipo que se presenta allí.

Algunos de los procedimientos que se llevaron a cabo en el desarrollo de este proceso de *Due Diligence*, son los siguientes:

- Solicitud de estados financieros de periodos anteriores: esto con el fin de verificar la variación presentada en los estados financieros, así como observar datos relevantes que puedan sugerir algún tipo de revisión.
- Envío de confirmaciones de saldos a las entidades bancarias: este procedimiento se llevó a cabo con el fin de verificar las cifras en bancos que presentaba la compañía, procurando obtener un nivel de confianza adecuado de los datos registrados contablemente.
- Envío de confirmaciones de las cuentas por cobrar: en un proceso de este tipo, se debe efectuar el procedimiento de confirmación de saldos, para obtener una certeza sobre la existencia de las cuentas por cobrar, lo cual brindará confianza sobre esta área tan relevante.
- Revisión de la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar: este procedimiento fue desarrollado con el fin de verificar la recuperabilidad de las cuentas por cobrar que presentaba la compañía, además de analizar la posible estimación de cuentas incobrables, lo cual puede ser un factor por analizar en el momento de la negociación de compra entre el posible inversionista y el vendedor.
- Confirmación de los préstamos de las entidades bancarias: un aspecto a tomar en cuenta en un proceso de este tipo, es el nivel de deuda con que cuenta la empresa a la fecha de la posible negociación, razón por la cual es indispensable el procedimiento de envío de confirmaciones a las entidades financieras.

- Verificación física selectiva de activos fijos: es necesario el procedimiento de verificación física de los activos fijos, el cual procura lograr determinar su existencia, con el fin de obtener una seguridad sobre los datos registrados contablemente en dicha área.
- Confirmación de los abogados con los cuales la compañía ha mantenido relación: es trascendental en el proceso de *Debida Diligencia* obtener la confirmación del o los abogados con los cuales la empresa objetivo ha mantenido relación; esto con el fin de determinar la posible existencia de alguna contingencia que provoque en el corto o largo plazo una pérdida, la cual inclusive pueda poner en peligro la continuación de la empresa como negocio en marcha, razón por la cual la obtención de dichas confirmaciones es de vital importancia.

Otros procedimientos desarrollados implicaron la obtención de información referente a aspectos generales de la compañía, como lo son:

- Detalle de los accionistas de la compañía en el momento del trabajo: es relevante conocer con exactitud cuáles son las personas propietarios de la empresa objetivo, para tener claro con quiénes debe efectuarse la negociación correspondiente.
- Descripción de las políticas y procedimientos administrativo-financiero de los últimos cinco periodos: esto con el fin de valorar la estructura administrativa con que cuenta la compañía, ya que una empresa seria debe tener claro cuáles son sus políticas y procedimientos y, sobre todo, la manera en la cual deben ser desarrollados.
- Breve descripción de las políticas de depreciación de la compañía: con el fin de determinar las tasas de depreciación que emplea la compañía y evaluar su razonabilidad.
- Copias de cualquier opinión legal o contable recibida durante los últimos tres años, en relación con los impuestos de la compañía: es de suma importancia obtener un conocimiento adecuado sobre el cumplimiento de la empresa con las autoridades fiscales, analizar si se tiene algún tipo de deuda por sanciones tributarias o evasión fiscal, lo cual pueda provocar una pérdida en el corto o largo plazo, aspecto que será de utilidad en el momento de la toma de decisión por parte del posible inversionista.

- Breve descripción de los beneficios sociales de los empleados, y de políticas de bonificaciones, cesantía, vacaciones, feriados, ausencias por incapacidades y otros tipos de beneficios: es importante para el posible inversionista, sobre todo si es capital extranjero, obtener un conocimiento sobre los beneficios sociales con que cuenta el personal de la compañía, así como las bonificaciones en caso de darse, esto con el fin de brindar variables importantes, las cuales puedan ofrecer información relevantes para efectos de la toma de decisiones.

Los procedimientos expresados anteriormente son solo algunos de los aplicados en el desarrollo del trabajo efectuado; es importante advertir que este trabajo fue culminado por la firma Grant Thornton Cotera & Asociados de una muy buena forma, ya que cumplió con el objetivo de brindarle al inversionista un trabajo, que le sirviera como base de apoyo para la toma de la decisión de invertir. A pesar de no contar con un programa de *Debida Diligencia* debidamente diseñado, el trabajo tuvo un final destacado, producto del cercano asesoramiento por parte de la dirección de auditoría de la firma, así como de sus socios; también es importante mencionar que la compañía sujeta a revisión no tenía un volumen de transacciones alto.

3.1.2 Diagnóstico del proceso actual

Como se ha indicado, la firma Grant Thornton Cotera & Asociados no ha desarrollado ampliamente el servicio de *Debida Diligencia*; los trabajos de este tipo han sido muy pocos; debido al asesoramiento de los socios y dirección de auditoría, han sido estudios finalizados adecuadamente de acuerdo a lo expresado por el cliente, pero en los cuales no se ha contado con un programa de auditoría debidamente estructurado, el cual pueda proporcionar mayores herramientas en el informe final al cliente, lo cual permita presentar información más precisa para la toma de decisión.

La ausencia de un programa de auditoría de tipo *Debida Diligencia*, puede provocar una gran cantidad de situaciones negativas en el desarrollo de un trabajo de este tipo; dentro de ellas se encuentran las siguientes:

- Pérdida de tiempo en el desarrollo del trabajo, al no contar con un programa de auditoría para la elaboración del proceso de *Due Diligence*, lo cual provoca que los participantes del trabajo tarden mayor cantidad de tiempo determinando las pruebas o procedimientos por desarrollar.
- Omisión de procedimientos importantes, debido a la falta de un lineamiento establecido para seguir, lo cual puede afectar en la calidad de los elementos suministrados al inversionista para efectos de la toma de decisiones.
- Pérdida de confianza en el equipo de trabajo por parte del cliente, al presentarse el riesgo de mostrar un posible desconocimiento o mala coordinación para el desarrollo del trabajo o análisis correspondiente.
- Falta de información que pueda ser utilizada por el cliente, en el planeamiento y negociación de las condiciones que se estimen óptimas para garantizar el éxito de la fusión o adquisición.

El no contar con un programa de auditoría para este tipo de trabajos, se ve reflejado en pérdidas de rentabilidad, producto de la extensa cantidad de tiempo necesario para desarrollar la labor; además, presenta un riesgo de cometer errores como los mencionados.

Para la firma Grant Thornton Cotera & Asociados es de vital importancia obtener un programa de auditoría de tipo *Debida Diligencia*, con el fin de ofrecer este servicio al mercado, con un respaldo técnico y profesional adecuado, que le permita obtener una rentabilidad satisfactoria en sus trabajos y brindarle al cliente un producto de calidad, para efectos de la toma de decisiones. La firma tiene como meta cotizar mayor cantidad de trabajos de este tipo, apoyándose en el programa de auditoría propuesto para tal fin.

3.2 Proceso de *Debida Diligencia* según los requerimientos del mercado

3.2.1 Pasos generales de una *Debida Diligencia*

Debido a la mayor competencia en los mercados nacionales e internacionales, las empresas se están viendo obligadas a modificar su modelo de negocios con fusiones y

adquisiciones; para realizar este tipo de negociaciones se lleva a cabo el proceso de *Due Diligence*, el cual debe ser adecuado al exigente mercado de la actualidad.

Un proceso moderno de *Due Diligence* en la actualidad requiere de toda una serie de pasos estructurados. A continuación se describe un proceso de este tipo, adecuado a las exigencias del mercado actual.

3.2.1.1 Reunión inicial con el cliente

La primera consideración para preparar la conducción de un *Due Diligence*, se enfoca en identificar los objetivos estratégicos del negocio. Estos deberían servir como una estructura general para definir el alcance y profundidad del proceso.

Se debe mantener una reunión inicial con el cliente, donde se analicen las razones y los objetivos del proceso de compra. En este encuentro o encuentros hay que obtener la mayor información posible, en forma documental y de manera verbal, para lograr definir los alcances del trabajo, los cuales serán necesarios para su desarrollo. A continuación se presenta una serie de aspectos e información, que debería obtenerse en una reunión de este tipo:

- Se deben conocer los objetivos que motivan al comprador, a realizar la posible inversión: en mercados como el de Estados Unidos, es muy importante definir claramente cuáles son los objetivos que se tienen para llevar a cabo la posible negociación, ya que esto colabora con la firma encargada de realizar el proceso de *Debida Diligencia* para enfocar el trabajo en áreas que puedan presentar mayores riesgos o tengan un mayor interés para el posible inversionista.
- Obtener un conocimiento de la empresa sujeta a estudio y el mercado en el cual se desenvuelve; este conocimiento debe incluir:
 - a) Su ubicación
 - b) El nivel de operaciones
 - c) Una descripción de la actividad a la que se dedica.
 - d) Conocimiento de los accionistas de la empresa sujeta al proceso de revisión.

- Plazo con el que se cuenta para el desarrollo del trabajo de *Debida Diligencia*: es necesario conocer el lapso con el que se cuenta para efectos de realizar el análisis, ya que de esto va a depender la aceptación o no del trabajo o, en su defecto, las limitaciones que puedan presentarse en el momento de emitir el informe correspondiente.
- Consultar al posible inversionista, si conoce la razón del vendedor para realizar la negociación: es muy importante tener clara la razón por la cual se quiere efectuar la venta de la compañía, ya que esta información puede ayudar en la identificación de posibles riesgos, a los cuales hay que prestarles una mayor atención.
- Definición del alcance del trabajo: se definir con el posible inversionista la extensión del análisis, esto con el fin de que no se presenten problemas futuros en el momento de emitir el informe; es indispensable que el alcance del trabajo quede definido formalmente en una carta denominada “Carta de compromiso”, que en mercados como el de Estados Unidos es definida como “Engagement Letters”.
- Conocer si aparte de la *Debida Diligencia* de tipo financiero, se realizará la de tipo legal y de tipo comercial: una decisión tan importante como la de adquirir una empresa o no, debe sustentarse no solo en una *Debida Diligencia* de tipo financiero; es necesario llevar a cabo la de tipo legal, con el fin de conocer con exactitud la situación legal y regulatoria de la compañía; además de realizar la *Debida Diligencia* comercial con el cual se investigará la situación de la empresa en el mercado, además de su desempeño comercial.
- Definición del compromiso entre el posible inversionista y la firma de auditoría, precisando los aspectos por incluir en el informe y el tipo de informe por ser entregado: es necesario en el momento de finiquitar el acuerdo para desarrollar el trabajo, que se tenga firmada como se ha comentado la “Carta de manifestación”; además de haberse acordado el tipo de informe por emitir.

Es importante que una vez que se haya acordado realizar el proceso de *Debida Diligencia*, se efectúe una reunión con los participantes de dicho proceso por cada una de las áreas: la firma de auditores en el caso de la *Debida Diligencia* financiera, el bufete de

abogados que desempeñará la *Debida Diligencia* legal y la compañía encargada de llevar a cabo la *Debida Diligencia* comercial, con el fin de unificar comentarios y objetivos, además de realizar una presentación formal de cada uno de los colaboradores en dicho proceso.

3.2.1.2 Carta de compromiso del trabajo de *Debida Diligencia*

Con la finalidad de dejar en claro, los alcances del trabajo de *Debida Diligencia*, sus objetivos y definir las responsabilidades que se tienen en el desarrollo del proceso, se debe emitir un documento denominado “Carta de compromiso”. En el se deben incluir los siguientes aspectos:

- Objetivo del proceso de *Debida Diligencia*.
- Definición de las limitaciones del trabajo; por ejemplo, se debe puntualizar que el alcance del trabajo de *Debida Diligencia* no permite emitir una opinión sobre los estados financieros, ya que no se está obteniendo el mismo nivel de seguridad que en una auditoría de estados financieros.
- Indicación del tipo de informe que se emitirá y hacia quién ira dirigido.
- Definición de la fecha de inicio del proceso de *Debida Diligencia*, y la estimación de la fecha en la cual se puede tener un informe preliminar, el cual sea sujeto de discusión.
- Descripción general del tipo de trabajo que se desarrollará, los aspectos que se analizarán, así como las posibles reuniones que se llevarán a cabo.
- Estimación de los honorarios que se estarían cobrando por el trabajo, así como de otros gastos en los cuales se puedan incurrir.
- Observación sobre la necesidad de obtener información de tipo confidencial, con el fin de no ver comprometido, el alcance del trabajo.

Cuando se emite la “Carta de compromiso”, con la finalidad de que el cliente la acepte, con anterioridad la firma o el profesional que desarrollará el trabajo de *Debida Diligencia*, debió haber analizado la viabilidad para desarrollar el trabajo, con el fin de que posteriormente no se presenten problemas que impidan inclusive la finalización del proceso, o el posible incumplimiento con las fechas estipuladas.

La firma o el profesional debe tomar en cuenta para efectos de la valoración de realizar el trabajo, varios aspectos, entre los que se encuentran:

- Que no exista algún problema relacionado con el conflicto de intereses, el cual pueda poner en duda, la integridad o independencia en el desarrollo del trabajo, que es un principio básico de auditoría.
- Que el plazo para el desarrollo del proceso de *Debida Diligencia* sea razonable, que permita la consecución de los objetivos determinados.
- Se debe haber llevado a cabo la evaluación objetiva del personal, con el que se cuenta y su capacidad para desarrollar un proceso de *Debida Diligencia* de una forma profesional.
- Haber realizado una investigación sobre la compañía sujeta a evaluación, obtener un conocimiento del ambiente en el que se desenvuelve, su actividad, la disponibilidad y facilidad para entregar información, lo cual implica los sistemas de encuesta con los que cuenta, y su estructura organizativa general.

Es de suma importancia que se firme la “Carta de compromiso” con anterioridad al desarrollo del trabajo; en mercados como el de Estados Unidos, es un documento utilizado en los procesos de *Debida Diligencia*, ya que es un requisito de las firmas de auditoría a nivel mundial, el cual es rigurosamente evaluado en las revisiones de control de calidad que aplican las diferentes firmas periódicamente.

3.2.1.3 Planificación del trabajo de *Debida Diligencia*

La firma de auditoría encargada de desarrollar el proceso de *Debida Diligencia* de tipo financiero, debe realizar reuniones a escala interna con todas las personas participantes en el proceso, en las cuales se definan las directrices por seguir, se analicen los objetivos del trabajo, así como el plazo con el que se cuenta para efectos de la finalización de la evaluación.

En estas reuniones se debe analizar las áreas a las cuales hay que prestarles mayor énfasis de acuerdo con los objetivos del proceso; también se deben definir las fechas en las cuales el socio de la firma de auditoría, realizará la revisiones de seguimiento del trabajo y mostrarle al

equipo de auditoría la confianza que se deposita en ellos para desarrollar la labor y la necesidad de llevar a cabo un trabajo de equipo adecuado.

Una vez ubicado el personal de la firma en la empresa sujeta a revisión, el proceso de planificación consiste en obtener información referente a la industria, analizar su estructura organizacional, sus principales clientes, las políticas en el aspecto contable con que cuenta la compañía, y la accesibilidad para obtener la información para el desarrollo del trabajo, con el fin de analizar las posibles áreas de mayor riesgo y la extensión de los procedimientos de auditoría.

Es importante que en esta etapa se efectúe un análisis de los riesgos, a los cuales la compañía está expuesta, los cuales darán una base más sólida, para definir la estrategia por seguir en el desarrollo del proceso de *Debida Diligencia*; entre los aspectos que deben tomarse en cuenta se encuentran los siguientes:

- Sensibilidad de la compañía a las fluctuaciones en las tasas de interés.
- Estudio del crecimiento y los resultados económicos en comparación con otros períodos, mediante análisis de variaciones, de indicadores financieros, en el caso de empresas que se encuentran en Bolsa y pertenecen a la misma industria, mediante el estudio del prospecto y otra información a la cual se tenga acceso.
- Evaluar el riesgo de concentración del mercado, que consiste en determinar qué tanta dependencia tiene la compañía de un cliente o un proveedor.
- Observar si existe una alta rotación a escala gerencial o en personal de puestos claves en la compañía.
- Verificar si existen problemas de liquidez o flujos de efectivo negativos en las operaciones de la compañía.
- Sensibilidad de la compañía a fluctuaciones cambiarias.
- Verificación de la existencia de políticas de crédito y su grado de cumplimiento.
- Consulta sobre las fuentes de financiamiento con las que cuenta la compañía, ya sea capital propio, financiamiento externo o una mezcla estratégica de ambos.

- Compensaciones estipuladas, en caso de llegar a la consecución de los objetivos definidos.
- La existencia de una actitud negativa, para efectuar las correcciones de situaciones incorrectas, ya identificadas.
- Verificación de la existencia de políticas de la compañía por escrito, así como también la existencia de manuales de puestos; además determinar que el personal tenga conocimiento de ellos y esté aplicando dichos lineamientos.
- Evaluación del entorno económico en el que se encuentra la compañía, analizando el índice de inflación, la condición política, el nivel de desempleo.
- Evaluación de la concentración de decisiones de importancia, ya sea a escala operativa o financiera en un número pequeño de personas.

La evaluación de estos riesgos que pueda presentar la compañía en la etapa de planeación, permitirá al equipo de trabajo, obtener un nivel mayor de conocimiento de la empresa sujeta a revisión, lo cual culminará en la elaboración de un programa de auditoría para el proceso de *Debida Diligencia* más adecuado, de alta calidad profesional, ajustado con los objetivos del proceso y aplicable a las áreas de mayor riesgo de la firma.

Como finalización de la etapa de planificación del trabajo de auditoría, se debe definir el programa de auditoría por seguir, el cual debe ser discutido y ajustado en caso de ser necesario con los socios de la firma, procurando la consecución de los objetivos inicialmente definidos.

Un programa de auditoría para un proceso de *Debida Diligencia*, como mínimo debería cubrir una revisión general de las siguientes áreas:

- Revisión de estados financieros, para confirmar la existencia de activos, pasivos y patrimonio en el balance general, y para determinar la salud financiera de la compañía.
- Escrutinio de la administración y la operación, para determinar la calidad y fiabilidad de los estados financieros y ganar un conocimiento de las contingencias que se encuentran fuera de los estados financieros.

- Revisión legal de conformidad, con el fin verificar los potenciales problemas legales futuros que son el resultado de la administración de la compañía.
- Examen documental y de transacciones, para asegurarse de que los papeles de trabajo de la compañía estén en orden, y que la estructura de sus transacciones es apropiada y se han desarrollado de una forma ordenada.

Estos pasos de un proceso de *Debida Diligencia* son listados en una secuencia lógica, pero en la cual la información más accesible es revisada primero; la menos accesible es revisada posteriormente; por lo tanto, estas fases pueden o no ser desarrolladas en este orden.

3.2.1.4 Desarrollo del programa de auditoría de tipo *Due Diligence*

El desarrollo del programa de auditoría, consiste en llevar a cabo los procedimientos definidos y aprobados durante el proceso de planeación efectuado; es importante advertir que algunos de los procedimientos específicos que siempre se deben realizar en esta etapa, son los siguientes:

- Obtener los estados financieros de la compañía, por un periodo de cinco años.
- Evaluación de los flujos de efectivo de la empresa por un plazo de cinco años.
- Determinación de la razonabilidad de la valuación, de los activos más representativos de la firma sujeta a estudio.
- Envío de la “Carta de confirmación” a los abogados, con la finalidad de determinar alguna contingencia que pueda afectar la situación financiera de la compañía.
- Obtener una lista de todas las empresas, socios, asociaciones, joint ventures y otras organizaciones empresariales, en las cuales la sociedad sea propietaria directa o indirectamente.
- Obtener los informes de auditoría, tanto externa como interna, de periodos anteriores, con el fin de determinar situaciones de importancia, las cuales puedan colaborar en el desarrollo del proceso de *Debida Diligencia*.

Es adecuado que durante el proceso de *Debida Diligencia*, específicamente en la etapa del desarrollo del programa de auditoría, se tenga una comunicación muy cercana entre los

integrantes del equipo de trabajo incluyendo los socios, con el fin de comentar su avance e identificar las situaciones que eventualmente deban ser comentadas al comprador, tales como:

- Posibles limitaciones en la obtención de información necesaria, para desarrollar el trabajo de una forma adecuada.
- Situaciones que debido a su relevancia, puedan provocar una modificación en el enfoque o desarrollo del trabajo.
- Asuntos graves sobre la compañía, los cuales puedan llevar al comprador a desistir de la inversión.

Esta etapa del proceso es relevante, ya que es en este momento, cuando se evalúa de forma profunda, la información financiera de la compañía, cuando se determina la mayor cantidad de hallazgos, situaciones necesarias por ser comunicadas en el informe por entregar al posible inversionista, como herramienta de gran utilidad para efectos de apoyarse en el momento de tomar la decisión de realizar la inversión o, en su defecto, desistir de ella.

3.2.1.5 Emisión del informe

El producto final de todo el proceso de estudio efectuado a la compañía, es el informe correspondiente, en el cual el equipo de trabajo deberá analizar y evaluar las conclusiones obtenidas de los procedimientos desarrollados y de la evidencia de auditoría determinada, con el fin de ser comunicada al cliente.

El equipo de trabajo debe tener claro, una vez que se llega a esta etapa, cómo se ha desarrollado todo el proceso de *Debida Diligencia*, tener definidos los aspectos que serán comunicados al cliente y, sobre todo, tener evidencia suficiente y apropiada que sustenten los hallazgos o situaciones importantes identificadas durante el desarrollo del trabajo.

Durante esta etapa del proceso, se debe sostener una reunión con el cliente, en la cual se discuta el borrador del informe de *Debida Diligencia*, con la finalidad de comunicarle los aspectos incluidos en dicho informe, y lograr comentar sobre la consecución de los objetivos que se procuraban desde un inicio del proceso.

Es importante que con la conclusión del proceso de *Debida Diligencia*, se obtenga de la empresa sujeta a revisión, un documento denominado “Carta de representación o de manifestación”, en donde la administración enfatiza sobre situaciones que ya fueron analizadas en la revisión de auditoría, esta carta es necesaria como requisito de la firma debido al cumplimiento con las normas internacionales de auditoría y de un proceso de *Debida Diligencia*, con el fin obtener aseveraciones sobre la entrega de la información, además de que no se presentaron omisiones en el suministro de la misma, en dicho documento también se puntualizan situaciones como las siguientes:

- Una aseveración de que no existen irregularidades que involucren a miembros de la administración o empleados que tengan un papel importante en los sistemas de contabilidad y de control interno, o que pudieran tener un efecto de importancia relativa sobre los estados financieros.
- Un testimonio de que los estados financieros están libres de representaciones erróneas de importancia relativa, incluyendo omisiones.
- Una aseveración de que la compañía ha cumplido con todos los aspectos contractuales que pudieran tener un efecto de importancia sobre los estados financieros en caso de que no haya cumplimiento.
- La indicación de que la compañía tiene un título satisfactorio de todos los activos y no hay gravámenes ni afectaciones sobre los activos de la empresa, excepto por aquellos que fueron revelados.
- Se han registrado o revelado de manera apropiada, todos los pasivos, reales o contingentes.
- No se tiene planes ni intenciones que puedan alterar, en forma importante, el valor en libros o la clasificación de los activos y pasivos que se reflejan en los estados financieros de la compañía.

Es importante puntualizar que una vez obtenida esta carta, se emitirá el correspondiente informe de *Debida Diligencia*, debido a que es política de la firma que no se emita ningún informe sin este documento, ya que esta carta incluye aseveraciones relevantes sobre la

información financiera-contable, el informe de *Debida Diligencia* podría contener la siguiente información:

- Glosario de términos y definiciones (en caso de ser necesario).
- Resumen ejecutivo.
- Objetivos y alcances del trabajo desarrollado.
- Historia de la compañía.
- Descripción del negocio.
- Comentarios sobre los hallazgos y conclusiones determinadas durante el proceso de revisión; esta información debe ser presentada por área.

3.3 Duración de un proceso de *Debida Diligencia*

La duración de un proceso de *Debida Diligencia* depende de diversos factores; entre los que se deben tomar en cuenta se encuentran los siguientes:

- Cuánto tiempo y dinero tiene el comprador para investigar la compañía que desea comprar.
- La extensión de los procedimientos dependerá también de la representatividad de la compañía para el país, la comunidad y la industria, lo que quiere decir que mientras más grande sea la empresa, los procedimientos serán mas amplios.
- La cantidad de años de funcionar como empresa es muy importante, debido a que se debe tomar en cuenta el volumen de información que puede manejarse.
- Se deberá tomar en cuenta si la empresa ha sido auditada por una firma, durante varios años.
- Se evaluará si se han presentado cambios bruscos de presidentes o juntas directivas.
- El tipo de compañía es importante; el trabajo de *Debida Diligencia* en la adquisición de una empresa grande, diversificada, manufacturera, con distintos cambios en las acciones, es obviamente más extenso que el trabajo desarrollado para una empresa pequeña, con un solo producto, en la cual su capital es de tipo familiar y su actividad se enfoca a los servicios.

- Otro factor por tomar en cuenta es si la empresa por analizar, es de capital abierto o es totalmente privada; un ejemplo son las de capital familiar, debido a que el proceso de *Debida Diligencia*, puede ser más complejo en las compañías públicas que el efectuado en las privadas.

3.4 Participantes en un proceso de *Debida Diligencia*

En el proceso de *Debida Diligencia*, es probable que se incluya para efectos de la revisión a empleados de la compañía interesa en realizar la inversión, los cuales pueden ser contadores, personal de finanzas, a los consultores profesionales que tradicionalmente han brindado servicios, estos consultores básicamente se emplean para evacuar dudas, además de especialistas en asuntos legales, de impuestos, de contabilidad y operativos, que puedan ser contratados.

Los profesionales en el ámbito legal, financiero y operativo, tienen un papel muy importante, en el desarrollo de este tipo de labores, y presentan ciertos requerimientos que deben cumplir, producto de los constantes cambios en el mercado, para los cuales hay que contar con personal totalmente capacitado, máxime si se toma en cuenta la importancia de este tipo de trabajos:

- Legal: puede ser necesaria la participación de personal altamente calificado en áreas relacionadas con impuestos, medio ambiente, beneficios a empleados, seguros y algún otro tipo de especialista legal.
- Financiero: para una fusión o adquisición, durante el proceso de *Due Diligence*, el inversionista puede emplear al personal de su empresa (gerente financiero y contralores), así como contratar a una firma de auditoría externa para desarrollar el análisis, lo cual es la medida más apta, tomando en cuenta aspectos muy importantes como la independencia, el desarrollo de un trabajo profesional dirigido mediante lineamientos de alta calidad, además del conocimiento y capacitación que tienen estas firmas en revisiones de este tipo, también se debe tomar en cuenta que antes de efectuar el trabajo, realizan una etapa de planificación, la cual les permite adquirir el conocimiento del negocio necesario.

- Operativo: el posible comprador debe evaluar cada aspecto material relacionado con los objetivos y metas de la empresa. El personal clave encargado de la revisión operativa, puede ser el del posible inversionista o consultores contratados; estos tienen que escudriñar los objetivos de la empresa e informar sobre los resultados al posible inversionista. El personal que efectúe el proceso de *Debida Diligencia*, enfocado al aspecto operativo, debe, además, investigar los objetivos en cuanto a propiedad intelectual se refiere, a producción (si es una empresa manufacturera), a las ventas y los esfuerzos en cuanto a mercadeo, así como el recurso humano.

3.5 Factores por los cuales fracasan las fusiones o adquisiciones

No todas las fusiones o adquisiciones terminan en negocios favorables y que brindan una rentabilidad satisfactoria; también se presentan negociaciones de este tipo, que una vez realizadas terminan fracasando, por diversas razones, una de ellas puede ser la elaboración de un proceso de *Debida Diligencia* de manera deficiente. A continuación se precisan algunas causas que provocan esta situación y a las cuales se les debe prestar atención en el desarrollo de un trabajo de *Debida Diligencia*:

- Pago de un precio excesivo por la compra: esta situación se presenta, cuando el crecimiento en el futuro del valor del negocio fijado en un inicio como meta, no superará al precio pagado; este aspecto puede suceder debido a una evaluación incorrecta de la proyección de ingresos, utilidades y, sobre todo, de los flujos de efectivo por parte de la administración y la cual debe ser verificado por el equipo del proceso de *Debida Diligencia*, analizando la utilización de un costo de capital adecuado con una beta razonable, tomando en cuenta el riesgo que presenta la compañía.
- El financiamiento necesario para capital de trabajo, inversión en propiedad, planta y equipo o algún otro factor necesario para lograr el crecimiento esperado, se estima erróneamente: estas situaciones se pueden presentar por un desconocimiento del posible inversionista de la actividad en la cual desea invertir, o también porque los compradores inician las negociaciones de compra, antes de conocer todos los aspectos necesarios e importantes de la compañía en estudio.

- El comprador solicita la finalización del proceso de investigación de compra apresuradamente: esta situación puede presentarse porque a criterio del comprador, no se ha obtenido información valiosa que pueda cambiar el precio de compra, lo que puede provocar que realice el negocio y posteriormente se presente una situación que afecta su rentabilidad y la factibilidad de la inversión.
- Los registros contables de la empresa, que está siendo sujeta a estudio para la posible inversión, no presentan información fidedigna; fueron modificados para presentar una posición atractiva: los registros contables pueden ser manipulados a conveniencia de la parte interesada en efectuar la venta, esta situación le otorga mayor importancia a la realización de un proceso de *Debida Diligencia* adecuado, el cual pueda ser desarrollado de una forma profesional y en un periodo razonable.
- Comprar el negocio equivocado: en algunos casos se invierte en compañías que no generan el retorno adecuado a los accionistas, debido a que se trata de diversificar tanto las operaciones, que se meten en actividades de las cuales no se tiene un conocimiento adecuado del mercado en las cuales se desenvuelven.
- La centralización de responsabilidades a escala operativa: el personal clave por lo general tiende a acaparar responsabilidades, las cuales en muchos casos no están dispuestos a compartir, razón por la cual el comprador debe conocer este tipo de situaciones, para efectuar las negociaciones pertinentes, con el fin de no ver afectada operativamente la empresa.
- Decisión por parte del comprador de cambiar las políticas de incentivos, las cuales tenían resultados exitosos en la compañía en estudio: una variación de este tipo, que no deje satisfechos a los colaboradores de la firma, puede provocar un ambiente negativo, los cuales al final pueden afectar sensiblemente a las operaciones del negocio.

3.6 Desventajas entre el proceso actual de la firma Grant Thornton Cotera & Asociados y los requerimientos del mercado

La principal desventaja que presenta la firma Grant Thornton Cotera & Asociados en relación con los requerimientos del mercado, es el no contar con un programa de auditoría para un proceso de *Debida Diligencia*, situación que ha provocado que la entidad no ofrezca

directamente dentro de sus servicios este tipo de trabajos, tal y como se comentó anteriormente, los que ha efectuado han sido básicamente a petición de clientes o por referencia de la firma internacional.

La posibilidad de contar con un programa de auditoría extenso, el cual le permita obtener una gran cantidad de procedimientos que pueden ser utilizados en un trabajo de *Due Diligence*, le brinda a la firma Grant Thornton Cotera & Asociados un programa completo de la forma adecuada de llevar a cabo una revisión de este tipo.

Además de evidenciar la necesidad de contar con un programa de auditoría, este capítulo advierte los pasos que deben ser llevados a cabo durante el trabajo, incluyendo la documentación que tiene que obtenerse en su desarrollo y el tipo de informe que debe emitirse, una vez culminado el proceso correspondiente.

En un mercado tan exigente como el actual, es de vital importancia contar con las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo como lo es el de realizar un proceso de *Due Diligence*; en países como Estados Unidos este tipo de revisiones son muy común, debido a la necesidad que presentan las compañías de fortalecerse ante la competitividad imperante en ese mercado.

Como conclusión, es de suma importancia que una firma que realice procesos de *Due Diligence*, posea un programa de auditoría debidamente estructurado, además de contar con una visión clara de los pasos que implican un trabajo de este tipo.

Capítulo IV: Propuesta de un programa de auditoría e informe de *Debida Diligencia*

En el proceso de *Debida Diligencia*, la responsabilidad de desarrollar un trabajo de calidad, se encuentra a cargo del equipo de gestión del inversionista, el cual puede ser un grupo de profesionales independientes, sin embargo la última decisión la tendrá el inversionista; el trabajo de la firma de auditoría consiste en brindar elementos de peso para efectos de la toma de decisiones.

En el proceso de *Debida Diligencia*, se deben efectuar procedimientos de auditoría, con el fin de verificar la razonabilidad de la información financiera-contable, razón por la cual se debe tomar en cuenta una serie de factores relevantes.

Es necesario evaluar el total de activos y pasivos con que cuenta la compañía; esto con el fin de determinar la extensión en los procedimientos de la revisión de *Due Diligence*, procurando ajustar los procedimientos de revisión, con el fin de no duplicar esfuerzo y tiempo.

En relación con la exactitud de la información, se debe verificar haciendo uso de algunos procedimientos como los siguientes:

- La observación física de los activos, como dinero en efectivo, arqueos de títulos valores, los recuentos físicos de inventario, tanto de mercadería como de activos fijos.
- Confirmaciones de los activos propiedad de la compañía; por ejemplo, envío de confirmaciones a los clientes más importantes de la empresa objetivo.
- Revisión de los papeles de trabajo efectuados por otros profesionales, incluyendo los desarrollados por otros contadores públicos independientes.
- Confirmación de los saldos presentados en el balance de las cuentas por pagar a proveedores.
- Revisión de minutas de las reuniones de las juntas de directores de la compañía y comités.
- Examen de comunicaciones provenientes de los organismos reguladores, por ejemplo la entidad tributaria.

Un aspecto que toma mucha relevancia en un proceso de *Debida Diligencia*, es el factor de integridad, calificación del personal de la compañía objetivo, además de las normas éticas bajo las cuales se dirige la empresa. Inclusive en un proceso de *Debida Diligencia* adecuadamente completado, en algunos casos se torna complicado detectar la manipulación muy bien hecha de datos financieros por la gestión de la empresa objetivo.

En relación con los procedimientos de revisión, se deberán tomar en cuenta aspectos como la reputación de la empresa en el mercado, la cobertura adecuada y con una seguridad razonable del soporte informático, además de la relación de la firma objetivo con autoridades reguladoras; toda esta información creará una base de datos para el equipo de trabajo del *Due Diligence*. Estos tipos de datos, juntamente con más pruebas que evidencien la falta de

problemas, como por ejemplo la ausencia de juicios, debido a la conformidad de la empresa con obligaciones contractuales, comenzarán a proveer una confianza para el posible inversionista.

Como parte de los procedimientos de revisión, es conveniente analizar los antecedentes del equipo gerencial, los fondos de todos los gerentes de alto rango y los de posición intermedia; además de la junta, los directores deberían ser indagados y evaluados por análisis de trasfondo personales, a solicitud del equipo de trabajo del proceso de *Debida Diligencia*, incluyendo investigaciones criminales.

Sorprendentemente, en un número de casos, los gerentes pueden tener fondos criminales, y violaciones a las leyes reguladoras, o se han confesado culpables en casos criminales como por ejemplo evasión de impuestos, lavado de dinero, lo cual podría sugerir que estas personas físicas pueden tener una propensión para incurrir en malos manejos, manipulación u ocultamiento de información en los estados financieros de la compañía. Las firmas de auditoría encargadas de desarrollar este tipo de trabajos, podrían considerar renunciar a la asignación, si tales factores se localizan durante el proceso de *Debida Diligencia*, debido al alto riesgo que una situación de estas puede presentar y a la posible omisión y ocultamiento de información durante el proceso.

Otro factor por tomar en cuenta en el desarrollo de un proceso de *Due Diligence*, es el de evaluar si la empresa objetivo experimenta dificultades financieras. Algunos de los aspectos que el equipo de trabajo debería considerar en este contexto, son los siguientes:

- Pérdidas operativas recurrentes.
- Incapacidad para generar flujos de efectivo positivos.
- Niveles excesivos de inventario, combinado con disminuciones en las ventas e incrementos en cuentas incobrables.
- Índices negativos de liquidez.
- Incapacidad para responsabilizarse de las deudas adquiridas.
- Desacuerdos con los contadores públicos autorizados independientes.

- Partida injustificada de empleados claves de la compañía.
- Niveles de capital inadecuados.

La existencia de cualquiera de estos factores puede enviar una señal de que la empresa objetivo experimenta dificultades financieras, lo cual a su vez nos expresaría que debemos ampliar el alcance en cuantos a los procedimientos de auditoría aplicados, procurando analizar la correcta razonabilidad de los estados financieros, además de determinar que otros posibles asuntos pueda tener la compañía objetivo. Este tipo de situaciones deberá ser transmitido al inversionista, ya que él podría negociar considerando que los dueños de la empresa objetivo podrían ser más anuentes para aceptar un precio de compra inferior, además una categoría de alto riesgo a la empresa objetivo, tomando en cuenta la pérdida de confianza y el incremento en el alcance de la revisión, además de la posible contingencia a la que puede estar sujeta la compañía.

Otro aspecto por analizar en el proceso de *Debida Diligencia*, es el compromiso que tenga la empresa objetivo para mejorar la calidad de sus productos mediante la investigación y desarrollo. Esta situación es un indicador de la importancia que se le brinda al cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía. Si los gastos de investigación y desarrollo no son materiales, entonces el equipo de trabajo del *Due Diligence*, tendría que determinar la razón por la que se presenta esta situación, analizando si se debe a una falta de compromiso financiero por parte de la empresa, por ejemplo.

La falta de inversión en investigación y desarrollo, puede provocar que la compañía pierda inclusive posicionamiento en el mercado, generando una pérdida de rentabilidad para el inversionista, razón por la cual es necesario que el equipo de trabajo le preste atención a este tipo de situaciones. Por el contrario, si la empresa objetivo realiza inversiones altas en investigación y desarrollo, entonces el equipo de *Due Diligence* debería enfocar la atención en el éxito probable de la inversión y la dirección en la cual se dirigieron los esfuerzos. Un programa exitoso de investigación y desarrollo, acompaña el compromiso de la empresa objetivo con el proceso de expansión y el desarrollo sostenido a futuro de la compañía.

A continuación se desarrolla la propuesta de un programa de auditoría para efectos de evaluar la adquisición o fusión de empresas. Contiene su descripción, iniciando con el proceso de planificación, las cartas por realizar en el proceso el desarrollo del programa de auditoría de tipo *Due Diligence*, además de los aspectos que debe incluir el informe para un proceso de este tipo.

4.1 Planificación preliminar del proceso

El trabajo de *Debida Diligencia* es un proceso necesario en una fusión o adquisición de empresas, la firma encargada de llevar a cabo el proceso debe conocer claramente los detalles o razones de la posible compra; hay que tener claro el objetivo del posible inversionista.

Los socios de Grant Thornton Cotera & Asociados deben asignar para este tipo de trabajos, contadores públicos que tengan una amplia experiencia en auditoría, impuestos, sistemas y procesos de operación, además de tener una habilidad negociadora, debido a que tienen que obtener información muy relevante, con el fin de brindar una herramienta altamente confiable para la toma de decisión del o los inversionistas.

Es adecuado que los socios de auditoría se reúnan con el posible inversionista, con el fin de obtener la información necesaria sobre la compañía sujeta a revisión, el periodo con el que se cuenta para llevar a cabo el trabajo y todos los detalles necesarios sobre el proceso, información que definitivamente la firma debe conocer; este encuentro tiene que llevarse a cabo en un clima de total transparencia, en la cual se obtenga un amplio conocimiento de la motivación que se tiene por parte del inversionista para querer adquirir o fusionar con la empresa sujeta a estudio.

Posteriormente se debe efectuar una reunión entre los socios de la firma Grant Thornton Cotera & Asociados con el personal encargado de realizar el proceso de *Debida Diligencia* legal, para coordinar de una manera adecuada el trabajo por realizar, y las colaboraciones

mutuas que se puedan efectuar; además, es necesario que el equipo de trabajo encargado de realizar este tipo de proceso, se encuentre familiarizado con él.

Una vez que se han llevado a cabo estas reuniones y se ha determinado la fecha de inicio del trabajo, los socios de auditoría se reunirán con el personal asignado para el desarrollo del trabajo de campo del proceso de *Debida Diligencia*, y se comentarán todos los aspectos importantes, toda la información recopilada en los encuentros anteriores; se analizará el enfoque por presentarse en el trabajo, se estudiará el programa de trabajo por desarrollar, dando énfasis a las posibles áreas críticas o de mayor riesgo que pueda presentar la empresa sujeta a revisión. Esta etapa de la planeación es importante, debido a que es el momento cuando todo el equipo encargado de llevar a cabo el proceso de *Debida Diligencia* financiera, coordina su desarrollo.

En esta reunión del equipo de trabajo de auditoría, se debe dejar muy en claro, el lapso con el que se cuenta para entregar el informe respectivo, debido a que en este tipo de procesos el tiempo es un factor determinante.

Finalmente se debe llevar a cabo una reunión en la cual participen representantes del posible inversionista, de la empresa sujeta a estudio y el personal encargado de realizar la *Debida Diligencia* por parte de la firma auditora, con el fin de conversar sobre el proceso por desarrollar, solicitar toda la colaboración posible, presentar formalmente al personal participante, comentar sobre la duración estimada del trabajo; todo esto con el fin de dejar el panorama del trabajo lo más claro posible; además, es de vital importancia que las dos partes en este momento tengan visualizada la importancia del proceso que se va a desarrollar.

4.2 Carta de compromiso

Uno de los requisitos que debe cumplirse en un proceso de *Debida Diligencia*, es la confección de una carta de compromiso, con el fin de definir que aspectos se incluyen en la revisión, dentro de los que se encuentren análisis financieros horizontales, verticales, justificación de variaciones significativas, además es necesario efectuar reuniones con el

personal de la empresa a analizar, con miras a obtener información o datos relevantes para el estudio, determinar el alcance del trabajo, el cual es menor que una auditoría de estados financieros, debido a que el enfoque no es dar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, sino brindar observaciones, comentarios sobre las áreas de interés para efectos de la toma de decisión, involucrando identificación de riesgos, otro factor que debe indicarse son los honorarios, los cuales inicialmente pueden ser estimados, debido a que durante el desarrollo del proceso pueden presentarse otros gastos, que pueden hacer variar el precio. En el Anexo No. 2 se presenta un formato de dicha carta.

4.3 Carta de manifestación

Otro documento que es necesario obtener en un proceso de *Debida Diligencia* es la carta de manifestación, la cual debe ser solicitada a la empresa sujeta a revisión y firmada por el representante legal, gerente general o contador general de la sociedad, dicho documento es obligatorio según las políticas de la firma Grant Thornton Cotera & Asociados, además de ser un requisito de la profesión según las normas internacionales de auditoría, además de ser uno de los requisitos de los procesos de este tipo. En el Anexo No. 3 se presenta un formato de dicha carta.

4.4 Programa de auditoría *Due Diligence* para evaluar adquisiciones de empresas

A continuación se presentan los pasos que debe contener un proceso de *Debida Diligencia*, con el correspondiente comentario y explicación.

4.4.1 Información básica

Como primer paso del proceso, se debe confeccionar un resumen en el cual se especifique información básica de la empresa sujeta a estudio; dentro de dicho paso se debe efectuar lo siguiente:

1. Documentar dentro de los papeles de trabajo del proceso de *Debida Diligencia*, la razón social de la empresa, domicilio, teléfono, fax y correos electrónicos, con el fin de obtener un conocimiento adecuado de aspectos generales necesarios durante el trabajo.
2. Obtener un detalle de los funcionarios con los cuales se debe contactar en la empresa, incluyendo su posición en la compañía, correo electrónico, número de teléfono, fax, ya que dentro del proceso de *Debida Diligencia*, es necesario el desarrollo del proceso, coordinar reuniones, y saber a qué personas dirigirse, esto con el fin de enfocar el trabajo de una forma adecuada.
3. Solicitar información sobre la dirección, número de teléfono, fax y correo electrónico de los bancos, intermediarios financieros, abogados con los cuales la empresa tenga relación.
4. Dentro del proceso inicial de *Debida Diligencia*, se debe obtener el acta constitutiva de la compañía, con el fin de lograr un conocimiento de aspectos importantes como la fecha de constitución de la empresa, sus estatutos, sus propietarios desde un inicio, y la constitución del capital social.
5. Es muy importante obtener un conocimiento general mediante una descripción de los servicios que brinda la empresa o la actividad a la que se dedica, cuáles son sus principales clientes y qué mercado tienen, la manera en que la firma comercializa el servicio o producto, además del mercado hacia el cual se dirige.
6. Solicitar un organigrama de la empresa, con el fin formar una idea de la estructura organizacional de la compañía, incluyendo sus niveles jerárquicos, además de poder evaluar la complejidad de la estructura de la firma, lo cual servirá de mejor manera el trabajo por desarrollar.
7. Incluya una breve historia de la compañía; además, es de importancia obtener un comentario de la administración de la empresa, sobre la razón que motiva su posible venta.

8. Dentro del proceso de *Debida Diligencia*, se deben realizar entrevistas con la administración, con la finalidad de obtener los objetivos financieros a corto y a largo plazo que presenta el cliente, incluyendo sus expectativas de crecimiento futuro, ya que esta información puede suministrar variables importantes por tomar en cuenta en el desarrollo del trabajo.

9. Se debe documentar cualquier comentario de la administración sobre la participación actual que presenta la empresa en el mercado; además, es importante solicitarle documentación que respalde el juicio que emita sobre el particular, esto con el fin de que el equipo de trabajo se forme una visión más clara sobre la firma que se está analizando y su posición comercial.

10. Es relevante solicitar un detalle de los socios, número de acciones que poseen y el porcentaje de participación correspondiente en la empresa, además de puntualizar que nos suministren la documentación que respalde la información correspondiente; esto para efectos de ser revisado por el equipo de trabajo; dentro de esta información se puede solicitar actas de registro de accionistas, acciones físicas, certificaciones notariales.

11. Obtener un cronograma o descripción narrativa de la formación y desarrollo de la compañía, además de un detalle organizacional y una descripción de todas las entidades afiliadas y subsidiarias, esto con el fin de poder evaluar el posible impacto que puedan presentar para el proceso de *Debida Diligence*.

12. El equipo de trabajo tiene que documentar en los papeles de trabajo, cualquier identificación con su descripción de las obligaciones no reflejadas en los estados financieros de la compañía, estableciendo las posibles provisiones monetarias, permisos y reservas; esto con el fin de suministrar variables importantes para el informe de *Due Diligence*.

13. Detallar los desacuerdos que la empresa objetivo haya tenido con la auditoría externa, concernientes a los reportes financieros durante el prececer de dos años; esto con el fin de identificar áreas de posible riesgos, a las cuales se les debe prestar una mayor atención.

14. Hay que obtener un detalle de todos los reportes financieros producidos por la administración de la empresa objetivo, con el fin de evaluar qué información puede ser necesaria para efectos de la revisión de *Due Diligence*.

15. Solicitar un reporte correspondiente a los últimos tres periodos, de todas las erogaciones en las cuales incurre la compañía en materia de investigación y desarrollo; esto con el fin de determinar el adecuado manejo de un aspecto tan importante como la innovación y la búsqueda de oportunidades de mercado, así como el análisis de los resultados obtenidos.

4.4.2 Políticas contables y aspectos generales

Como parte del proceso de *Debida Diligencia*, se debe lograr un conocimiento sobre las políticas contables y aspectos generales de la empresa sujeta a revisión, razón por la cual es necesario efectuar los siguientes procedimientos:

1. Se debe obtener un detalle las principales políticas y procedimientos contables de la sociedad, dando énfasis a las que correspondan a la actividad en particular; entre las políticas se debe incluir sobre el reconocimiento del ingreso, depreciación, contabilización de los instrumentos financieros, activos fijos, compensación a empleados, inventarios, impuesto sobre la renta, valuación de partidas en moneda extranjera; esto con el fin de obtener un conocimiento adecuado de las políticas de la empresa objetivo, además de enfocar los esfuerzos a las áreas de más alto riesgo. Las políticas contables tienen que ser analizadas para entender el efecto específico que pueden tener sobre los estados financieros de la empresa objetivo.

2. Hay que realizar una verificación de la consistencia en la preparación de los estados financieros del periodo actual, en relación con los anteriores; dicha verificación debe incluir aspectos como el cumplimiento de las políticas contables establecidas, y cambios en los procedimientos de registros contables.

3. Obtener todas las cartas y certificaciones públicas, así como las opiniones emitidas por auditoría externa, acerca de la compañía y sus filiales (sucursales). Además se deben solicitar los reportes para gerencia relacionados con los controles internos, procedimientos y otros asuntos, como son respuestas de gerencia, memorandos internos (particularmente de auditoría interna o, memorandos sobre regulaciones y cumplimientos) concernientes a las compañías y sus filiales, esto con el fin de conseguir información importante para efectos de identificar situaciones de posible riesgo, además de adquirir un conocimiento sobre la empresa. Las situaciones identificadas tienen que ser documentadas en los papeles de trabajo, mediante un memorando de asuntos importantes.

4. Solicitar para efectos de revisión, los reportes sobre la empresa objetivo, correspondientes a cualquier consultoría externa, analistas u otros; esto con el fin de identificar situaciones importantes que nos puedan ayudar en el enfoque de revisión utilizado en el proceso de *Debida Diligencia*.

5. Investigar si se han cambiado los auditores externos de la empresa, en el transcurso de los últimos 5 años; de ser así, indague sobre las causas y documéntelas en los papeles de trabajo; es necesario mantener una reunión con los auditores externos sobre el tema en particular.

6. Revisar las minutas de reuniones de los accionistas de la compañía, Junta Directiva y cualquier comité que se desprenda, así como cualquier subsidiaria de la compañía; esto con el fin de identificar acuerdos importantes, así como áreas de posible riesgo, hacia las cuales se deba enfocar mayormente el trabajo.

7. Obtener acceso a los papeles de trabajo del auditor anterior: El equipo de *Debida Diligencia* debe también preguntar por el acceso a otros expedientes importantes, particularmente lo concerniente con materia de impuestos; es importante documentar en los papeles de trabajo cualquier asunto notable que sea identificado en estas revisiones.

8. Realizar un análisis de los ajustes contables: Un área sensible es la revisión de los ajustes contables; hay que preguntar a los auditores externos, pues juegan un papel importante ya que

proporcionan detalles concernientes a cualquier ajuste apoyado por el gerente de la empresa objetivo. Es imprescindible analizar cuidadosamente cualquier ajuste inexplicable. El desarrollo de la revisión y las conclusiones obtenidas deben ser indicados en los papeles de trabajo.

9. Evaluar la credencial de la firma auditora de la compañía y en caso de que el proceso de *Debida Diligencia*, coincida con la conclusión de la auditoría anual de la empresa objetivo, considere el apoyarse en la auditoría efectuada por dicha firma, con el fin de ejecutar certeramente el proceso de revisión de *Debida Diligencia*, si no coincide es necesario llevar a cabo los diferentes procedimientos establecidos sin contar con dicho apoyo.

10. Documentar cualquier investigación que se haya efectuado de la compañía por instituciones gubernamentales, con el fin de lograr información importante en la identificación de riesgos, además de la situación de la empresa objetivo a escala de regulación.

11. Revisar la correspondencia de la compañía o sus subsidiarias, con las siguientes entidades y sus contrapartes:

- Securities and Exchange Comisión. (SEC)
- Bolsa Nacional de Valores.
- Superintendencia de Valores (Sugeval).
- Superintendencia General de Entidades Financieras.
- Entidades gubernamentales.
- Dirección General de Tributación.

12. Obtener publicaciones de prensa o artículos concernientes a la compañía y sus filiales, ya sea en periódicos, revistas y publicaciones de negocio industrial o económico; esto con el fin de alcanzar un conocimiento sobre el posicionamiento de la firma en el mercado, además de obtener referencias sobre la manera de ser vista la empresa objetivo en el ámbito económico-social.

13. Solicitar un detalle de todas las ubicaciones, nacionales y extranjeras, en las cuales la compañía o cualquier afiliado es calificado para hacer negociaciones, o bien, tiene las características requeridas para dichas operaciones, así como la descripción de ellas que se ejecuta en cada lugar.

14. Documentar todos los acuerdos o planes para las fusiones, consolidaciones, reorganizaciones, adquisiciones, compra o venta de recursos que impliquen a la compañía y sus filiales; igualmente, se debe adjuntar todo acuerdo en principio o cartas de intención.

15. Evaluar el principio de negocio en marcha para la empresa objetivo, con el fin de determinar la presencia de algún riesgo relacionado con este aspecto, el cual pueda suministrar información importante para efectos de ser comunicada al posible inversionista.

4.4.3 Balances

Es importante realizar una revisión de los balances de situación, estados de resultados y documentación relacionada con los estados financieros de la compañía, con el objetivo de obtener y evaluar la información financiera-contable sobre la cual se realizará el estudio y determinar el alcance de las pruebas a realizar, para lo cual se efectuarán los siguientes procedimientos:

1. Para los pasados tres años, se deben obtener los reportes anuales y trimestrales así como los estados financieros, incluyendo planes que le acompañen, de la firma y sus subsidiarias (balances de situación, estados de ingresos y de variaciones en la inversión de los accionistas, estados de cambios en la posición financiera y retención de ingresos). Si está disponible, incluir reportes financieros (análisis de rentabilidad, proyecciones financieras, comparación de presupuestos). Cabe mencionar que esta documentación debe ser documentada en los papeles de trabajo.

2. Se deben solicitar los balances de comprobación detallados de la empresa objetivo para los últimos cinco años o como mínimo tres años, con el fin de efectuar los análisis de variaciones

de cuentas importantes, además de identificar movimientos o registros contables efectuados por la compañía, de una forma mas rápida y eficiente.

4.4.4 Estados de flujo de efectivo

Un aspecto muy importante de toda compañía y el cual es necesario evaluar, es la capacidad de la empresa de generar flujos de efectivo y la adecuada utilización de los mismos, razón por la cual es necesario desarrollar los siguientes procedimientos:

1. Se debe realizar una revisión e interpretación de la información proporcionada mediante el estudio del estado de cambio en la posición financiera de los últimos cinco períodos preferiblemente o como mínimo tres períodos, identificando las principales fuentes y usos de efectivo; dicho análisis tiene que ser documentado en los papeles de trabajo.
2. Como resultado del análisis efectuado al estado de flujos de efectivo, hay que evaluar de acuerdo con la situación económico-financiera de la compañía, su posicionamiento de mercado, sus objetivos a corto y largo plazo, el ambiente macroeconómico, y la probabilidad de que se tengan flujos similares en los próximos cinco periodos como tiempo ideal o como mínimo en tres períodos.
3. Se debe efectuar un análisis de la empresa, determinando si existe una tendencia creciente en la deuda o, por el contrario, la compañía presenta flujos operativos saludables, lo cual le permite mantener una salud financiera adecuada, este procedimiento debe desarrollarse con el fin de evaluar el nivel de deuda con el que cuenta la compañía, su exigibilidad, además de determinar la capacidad con que cuenta para generar flujos de efectivo.
4. Hay que evaluar si para efectos de pagar dividendos a los accionistas, ha sido necesario financiarlos con deuda; con el fin de obtener un parámetro de situación en cuanto a este tipo de decisiones financieras, hay que documentar el trabajo realizado y las conclusiones en los papeles de trabajo.

4.4.5 Ciclos de operación

La metodología de revisión de Grant Thornton Cotera & Asociados, es enfocada hacia los ciclos de operación del negocio, motivo por el cual el programa de auditoría propuesto es dirigido en la misma línea, aplicable claro esta, a procedimientos de *Debida Diligencia*, a continuación se presenta dicho programa:

4.4.5.1 Efectivo

Con el objetivo de analizar las cuentas de efectivo en caja y bancos y obtener observaciones relevantes, que colaboren con la toma de decisiones, es necesario que sean realizados los siguientes procedimientos:

1. Efectuar el procedimiento de confirmaciones de saldos a las entidades financieras, solicitando el saldo de las cuentas corrientes; este proceso se da con el fin de verificar la existencia y la razonabilidad de las cuentas.
2. Como parte de los procedimientos de *Debida Diligencia*, se debe realizar el análisis de las conciliaciones bancarias efectuadas por la compañía, a la fecha de revisión del último balance, con el fin de valorar la razonabilidad de los saldos contables mostrados en los estados financieros.
3. Confeccionar un detalle de las cuentas bancarias, incluyendo el tipo de cuenta y el banco, número y firmas autorizadas. Obtener copias de las conciliaciones bancarias, con el fin de efectuar la revisión por los últimos dos meses o el tiempo que a criterio del profesional sea necesario, el cual podría ser de hasta dos años, que ya es considerado un tiempo extenso para la verificación de las conciliaciones, esto con el fin de verificar la correcta confección y revelación de las partidas conciliatorias y por ende del saldo reflejado en bancos.
4. Es importante como parte de los procedimientos de *Debida Diligencia*, obtener los estados de cuenta corriente emitidos por la entidad bancaria de los últimos meses del periodo fiscal del

año anterior y todos los meses del año actual, con el fin de verificar la situación de los saldos en bancos y su respectiva tendencia.

5. Analizar si todo el efectivo disponible en cuentas corrientes, puede ser utilizado o, si por el contrario, existe algún tipo de restricción, ya sea a escala nacional o internacional; el trabajo desarrollado, así como las conclusiones obtenidas, tienen que ser documentadas en los papeles de trabajo.

6. Hay que evaluar la existencia de algún excedente de efectivo, para efectos de la distribución de dividendos para los accionistas o si se tiene algún proyecto por realizar, esto con el fin de determinar la posible generación de flujos para el pago de dividendos o, en su defecto, para la realización de inversiones de capital, las cuales en un futuro generen flujos de efectivo saludables, los cuales le sumen valor a la rentabilidad del inversionista.

7. Desarrollar el procedimiento de comparar las cuentas corrientes del periodo anterior con las actuales, y revisar cualquier cuenta liquidada o, por el contrario, la apertura de una nueva cuenta; esto con el fin de obtener la justificación correspondiente.

8. Considerar la necesidad de realizar arquezos de caja chica en los fondos que se consideren representativos, con el objetivo de evaluar la razonabilidad y existencia correspondientes.

4.4.5.2 Instrumentos financieros

Con la finalidad de analizar las cuentas correspondientes a instrumentos financieros y obtener observaciones relevantes, que colaboren con la toma de decisiones, es necesario que sean realizados los siguientes procedimientos:

1. Efectuar el procedimiento de envío de confirmaciones de saldos a los intermediarios financieros con los cuales la compañía mantiene inversiones, con el fin de verificar la

existencia y razonabilidad de los saldos presentados en los registros contables de la empresa objetivo; en caso de presentarse diferencia, hay que solicitar la justificación correspondiente.

2. Realizar una evaluación de la recuperabilidad de los instrumentos financieros, con el fin de analizar su liquidez y su capacidad de ser utilizada en el flujo de la empresa.

3. Confeccionar un detalle de los intermediarios financieros donde la compañía maneja sus inversiones, ya sean fondos de inversión, emisores públicos y privados, con el fin de evaluar su prestigio y situación financiera en el mercado; documente sus conclusiones en los papeles de trabajo.

4. Realizar una verificación de la correcta valuación de las inversiones, de acuerdo con su valor razonable de mercado; esto con el fin de determinar si la empresa ha incurrido en inversiones rentables financieramente o, por el contrario, le han provocado pérdidas considerables.

5. Llevar a cabo un arqueo físico, de aquellas inversiones que la empresa objetivo tenga en su poder o, en su defecto, solicitar al intermediario financiero la necesidad de observar físicamente los títulos valores propiedad de la empresa, tales como bonos de estabilización monetaria, bonos emitidos por el ministerio de hacienda, entre otros; además de la verificación de la posesión de títulos desmaterializados, macro títulos.

4.4.5.3 Ingresos y cuentas por cobrar

Con la finalidad de analizar el ciclo de ingresos, cuentas por cobrar y obtener observaciones relevantes, que colaboren con la toma de decisiones, es necesario que sean realizados los siguientes procedimientos:

1. Efectuar el procedimiento de confirmaciones de saldos a los clientes más importantes, solicitando confirmar el saldo de la cuenta por cobrar, con el fin de verificar su existencia y su razonabilidad.

2. Realizar un análisis de los términos dados para pago, devoluciones sobre ventas, descuentos sobre el precio de ventas y determinar qué impacto tienen estos sobre los resultados de la compañía.
3. Solicitar el análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar a la fecha de revisión, con el fin de evaluar la salud financiera de la cartera y obtener las justificaciones correspondientes en el caso de partidas con una mora importante.
4. El equipo de trabajo deberá consultar y documentar la existencia de alguna política sobre las cuentas incobrables; además hay que realizar un análisis sobre la razón de las partidas registradas como incobrables en los últimos tres periodos.
5. Evaluar el grado de concentración de riesgo que presenta la compañía, en relación con los ingresos; es necesario realizar este análisis en los últimos tres periodos.
6. Obtener un detalle de la situación de las ventas, en los últimos cinco periodos preferiblemente, como mínimo tres periodos, con el fin de evaluar su tendencia y consultar las razones y documentar en los papeles de trabajo.
7. Realizar un análisis de los márgenes de utilidad bruta como porcentaje de las ventas, por los últimos cinco periodos o tres como mínimo, y evaluar su situación.
8. Se debe obtener la lista de los clientes materiales. *“Un cliente es material si se considera que representa un cinco por ciento o más de los ingresos de la empresa en cualquiera de los tres años pasados, o si la pérdida del cliente tuviera un gran impacto en el negocio de la compañía o sus resultados de funcionamiento operativo. Se debe proporcionar un tope de diez clientes considerando los últimos tres años.”*²⁵, para confeccionar un detalle de los principales clientes con que cuenta la compañía, además obtener una estadística en los últimos tres años,

²⁵ Rosenbloom, A.H. (2002). *Due Diligence for Global Deal Making* (1era ed.). Estados Unidos de America: Bloomberg Press. P.139.

con el fin de evaluar su tendencia histórica y solicitar las justificaciones correspondientes a la administración de la empresa objetivo, en caso de que los clientes materiales excedan la lista de 10 es necesario conocer el detalle completo de los mismos.

9. Hay que efectuar una descripción de las principales licencias, permisos, certificaciones y autorizaciones, para llevar a cabo los negocios de la compañía o sus subsidiarias en Costa Rica, o en cualquier otro país.

10. Por medio de análisis y discusiones, se debe determinar cuántas ventas en los últimos cinco o tres periodos como mínimo, fueron impactadas por cambios en los precios por unidad, realizando una comparación con las fluctuaciones reales en volumen. Determine cuándo se incrementaron los precios por última vez, y si se tiene una política establecida para su aumento.

11. Obtener un detalle de las cuentas por cobrar no comerciales y evaluar su razonabilidad, mediante verificación de cobros y observación de facturas; este procedimiento de indagación debe ser respaldado con evidencia documental.

4.4.5.4 Inventarios

Con el objetivo de evaluar el ciclo de inventarios y buscando obtener observaciones relevantes, que colaboren con la toma de decisiones, es necesario que sean realizados los siguientes procedimientos:

1. Verificar la existencia y propiedad de los inventarios con los que cuenta la compañía, evaluando la necesidad de realizar una toma física.

2. Evaluar la consistencia de las bases de medición de los inventarios con los que cuenta la compañía, verificando su uniformidad en relación con la valuación de periodos anteriores.

3. Comparar el inventario físico valuado, en relación con los precios de venta; esto con el fin de determinar el margen de utilidad bruta en el momento en el que estos inventarios sean realizados, además de efectuar una verificación con el listado de precios de ventas autorizados.
4. Evaluar las mercancías buscando productos de lento movimiento u obsoletos, durante las tomas físicas efectuadas al mismo; solicite la justificación correspondiente y consulte sobre el procedimiento que se le aplica a dicho inventario.
5. Realizar una evaluación de la estimación del inventario obsoleto o de lento movimiento que refleja la compañía, y consulte sobre las bases utilizadas para valorar dicha estimación.
6. Evaluar la suficiencia del inventario con que cuenta la compañía; esto con el fin de determinar que no exista inventario en exceso, el cual pueda hacer incurrir en pérdidas importantes a la empresa objetivo, producto de un mal manejo de logística en la solicitud de mercadería, mediante la existencia y frecuencia de destrucciones de inventario, verificación selectiva del tiempo de pedido de los productos mas relevantes.
7. Solicitar a la persona encargada del área de inventarios, un análisis de los últimos tres periodos de los inventarios por tipo (materia prima, trabajo en proceso y producto terminado), por línea de producto y otras categorías, según sea apropiado. Revise los análisis solicitados en cuanto a los niveles de tasas de rotación e inventarios excesivos.
8. Evaluar el manejo del control de calidad a los inventarios, efectuando revisiones a los informes sobre desperdicios, devoluciones y descuentos; además mediante sesiones de consultas a las personas participantes y responsables del proceso.
9. Revise la conciliación de los auxiliares de inventarios, en relación con los registros contables, durante los últimos tres periodos, con el fin de determinar su exactitud y verificar los procedimientos de control establecidos en este proceso.

10. Verificar la existencia de inventarios en consignación o almacenados fuera de las instalaciones de la compañía, razón por la cual se debe analizar la necesidad de realizar tomas físicas, y enviar solicitudes de confirmación de saldos.

11. Evaluar si existen obligaciones de compra de inventario en cantidades grandes o representativas, las cuales puedan presentar una incidencia fuerte en los flujos de efectivo; además es preciso analizar la cobertura que presenta la compañía para cumplir con estas obligaciones.

4.4.5.5 Seguros y gastos pagados por adelantado

Con el objetivo de evaluar los seguros y gastos pagados por adelantado y buscando obtener observaciones relevantes, que colaboren con la toma de decisiones, es necesario que sean realizados los siguientes procedimientos:

1. Confeccionar un resumen de las pólizas de seguros (sobre accidentes, la propiedad, la obligación, los errores y omisiones, funcionarios y directores, seguro de obligación general, seguro de obligación de productos, riesgos del trabajo y el medio ambiente, así como otras políticas similares), mostrando el alcance, beneficiario del seguro y primas, según sea el caso. Para los beneficiarios de seguros, la magnitud y el cambio en las primas durante los últimos cinco años; además, identifique qué aspectos han cambiado.

2. Habrá que obtener copias de las pólizas de seguros que actualmente están en efecto y la información de agentes de seguros y corredores. Además de las copias de las pólizas que amparen a los dueños de la compañía y vehículos de uso personal.

3. Evaluar la adecuada clasificación de los gastos pagados por adelantado en los estados financieros de la compañía.

Inversiones en subsidiarias

Con el objetivo de evaluar la propiedad, valuación y presentación de las inversiones en subsidiarias y buscando obtener observaciones relevantes, que colaboren con la toma de decisiones para el inversionista, es necesario que sean realizados los siguientes procedimientos:

1. Obtener una lista de todas las corporaciones, sociedades, asociaciones, empresas conjuntas y otros negocios organizacionales en los cuales la compañía sea dueña, directa o indirectamente, con interés y cualquier capital social compartido.
2. Enviar una confirmación de saldos a las subsidiarias, solicitando detallar la participación de la compañía en ellas; en dicho documento se debe puntualizar el tipo y el porcentaje de colaboración.
3. Verificar cualquier existencia de filiales o negocios relacionados. Es importante aplicar el procedimiento de indagación con la administración y funcionarios relacionados; además, se debe documentar sobre algún acuerdo respecto a compartir intereses.
4. Obtener un detalle de las recientes adquisiciones, ventas, cambio de acciones o disposición de recursos, para los últimos tres o cinco periodos.

4.4.5.6 Propiedad, planta y equipo

Con el fin de evaluar aspectos como la propiedad, valuación y presentación de las partidas de activo fijo, además de obtener información que suministre elementos de juicio para la toma de decisiones por parte del inversionista, realice los siguientes procedimientos:

1. El equipo de trabajo deberá solicitar el auxiliar de activos fijos, clasificado por tipo de activo, y que contenga la siguiente información:
 - Costo original
 - Depreciación acumulada

- Fecha de adquisición
- Vida útil o porcentaje de depreciación
- Métodos de depreciación usados para propósitos contables y fiscales

Este procedimiento permite obtener un conocimiento sobre los activos fijos propiedad de la compañía, además de suministrar una base para efectuar la verificación tanto de la propiedad como de la existencia.

2. Verificar si se han efectuado recientemente inventarios físicos de los activos y los resultados obtenidos cuando son comparados con los registros contables; en caso de obtener diferencia, solicite su justificación.

3. Como parte de los procedimientos de revisión, solicite donde sea posible y aplicable avalúos de propiedades, maquinaria, edificios, entre otros; para efectuar este procedimiento de auditoría, es necesaria la participación de un especialista, así como por ejemplo en la evaluación del área de impuestos.

4. Analizar si las instalaciones de la compañía pueden ser utilizadas de diversas maneras, o si se tienen para un propósito único.

5. Obtener un detalle de todos los activos que se encuentran en arrendamiento financiero, hipotecados o dados en prenda; en los dos últimos casos hay que identificar el préstamo que están garantizando.

6. Verificar con el registro público de la propiedad, la existencia y propiedad de los activos fijos de la compañía; compárelo con los registrados contablemente, con el fin de determinar la correcta contabilización y, en caso de no estar registrado, solicitar la justificación correspondiente.

7. Confirmar que los activos fijos se encuentren asegurados y la suficiencia del seguro, solicitando una confirmación a la entidad aseguradora; además, verifique los recibos de póliza en poder de la compañía.

8. Analizar si se requieren inversiones en renovación, reemplazo o adiciones de activos, con el fin de manejar los niveles adecuados de operaciones; esto con el objetivo de determinar la necesidad de realizar inversiones que requieran la utilización de flujos de efectivo importantes.
9. Confeccionar un detalle de las inversiones en bienes de capital más representativas para cada uno de los últimos tres o cinco años, e indique el concepto correspondiente. Consulte si se necesitarán inversiones importantes para los próximos tres o cinco años.
10. Evaluar la existencia y costo de los activos, verificando la evidencia documental de manera selectiva de las adiciones más importantes obtenidas en el punto anterior; además, verifique la consistencia de los métodos de depreciación utilizados.
11. Realizar un resumen de cualquier construcción planeada, incluyendo datos significativos como son: los costos para la construcción proyectada o para cualquier obra actual.
12. Investigar qué niveles de capacidad instalada están siendo utilizados; además se debe solicitar un estudio en el cual se exprese el nivel de capacidad total con el que cuenta la empresa para efectos de sus operaciones.
13. Determinar la existencia de alguna planta o instalación de producción, la cual no está siendo utilizada.
14. Obtener copias de las hipotecas registradas sobre las propiedades de la compañía o las arrendadas.

4.4.5.7 Otros activos

Con el fin de evaluar aspectos como la propiedad, valuación y presentación de las cuentas de otros activos, además de obtener información que suministre elementos de juicio para la toma de decisiones por parte del inversionista, realice los siguientes procedimientos:

1. Obtener un detalle de los otros activos, verificando su capacidad de realización y su adecuada clasificación en los estados financieros de la compañía.
2. Solicitar copias de las principales marcas de fábrica, licencias, patentes, derechos de propiedad, *websites*, nombres comerciales de la compañía y sus filiales, detallando la fecha de expiración de estos y cualquier registro pendiente.
3. Analizar lo correspondiente a las áreas de patentes, derechos de autor, marcas y conocimientos técnicos; para efectos de la valuación, evalúe si pueden surgir litigios derivados de estos.
4. Es necesario realizar una evaluación relacionada con la consistencia de la empresa en la manera de registrar contablemente los otros activos.

4.4.5.8 Cuentas por pagar

En el proceso de *Debida Diligencia*, es necesario aplicar una serie de procedimientos, con miras a suministrar variables relevantes para efectos de la toma de decisiones por parte del inversionista, dichos procedimientos se detallan a continuación:

1. Efectuar el procedimiento de las confirmaciones de saldos a los proveedores más importantes, solicitando confirmar el saldo de la cuenta por pagar; dicho procedimiento es con el fin de verificar su existencia y su razonabilidad.
2. Solicitar el análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por pagar a la fecha de revisión, con el fin de evaluar la salud financiera de la cartera; en caso de presentarse partidas con una antigüedad importante, se deben pedir las justificaciones correspondientes.
3. Obtener un detalle de los contratos que mantenga la compañía con los proveedores, consultores, asesores u otros que representen obligaciones para la empresa; además hay que solicitar dichos documentos para efectos de revisión por parte del equipo de trabajo.

4. Solicitar un detalle de los proveedores materiales. “*Se considera que un proveedor es material para la compañía si los pagos a tal proveedor suman o exceden en un cinco por ciento del crédito total de la firma en cualquiera de los tres años pasados, o si la pérdida del proveedor provocará una ruptura material del negocio de la compañía*”²⁶. Obtenga una lista con la cantidad de negocios con un tope de diez proveedores o más proveedores materiales para los últimos tres años.

5. Efectuar un resumen de los términos de los principales contratos con proveedores con que cuenta la compañía.

6. Realizar una revisión de los pagos a proveedores efectuados posterior a la fecha del balance sujeto a revisión, con el fin de determinar la posible existencia de pasivos que al corte no estuvieran registrados, y cuantificar su efecto en los estados financieros de la compañía.

7. En caso de no recibir confirmaciones de saldos de los proveedores más representativos, efectúe una prueba de pagos posteriores, con el fin de evaluar la razonabilidad de los pasivos registrado al corte.

8. En caso de presentar la empresa objetivo cuentas por pagar, se deberá solicitar ese detalle y analizar su razonabilidad, aplicando procedimientos como la verificación documental, y pagos posteriores.

4.4.5.9 Asuntos laborales

Como parte del proceso de *Debida Diligencia*, es necesario realizar una serie de procedimientos relacionados con la evaluación de los aspectos laborales que presenta la empresa objetivo, a continuación se presenta un detalle de dichos procedimientos:

²⁶ Rosenbloom, A.H. (2002). *Due Diligence for Global Deal Making* (1era ed.). Estados Unidos de America: Bloomberg Press. P.139.

1. Analizar cualquier acuerdo de empleo o contrato, paga extraordinarios, incentivos o planes de compensación, los contratos de consultor o médico reembolsables, beneficio de muerte, compensaciones diferidas, planes jubilatorios, acuerdos de cesantía y para no competir con la compañía o cualquiera de sus filiales por la terminación de empleo.
2. Documentar el número de empleados con que cuenta la compañía, por división o segmento de negocio.
3. Obtener un resumen de todos los miembros claves de la administración; dicho documento debe presentar su posición dentro de la organización.
4. Solicitar el detalle de las remuneraciones de los empleados y evaluar si son apropiadas para mantener una estructura de personal estable, sobre todo en posiciones claves para la compañía.
5. Enviar una confirmación de saldos a la entidad recaudadora de las retenciones y cargas sociales laborales, con el fin de determinar el adecuado cumplimiento de la obligación por parte de la compañía; además, en caso de no estar al día en el pago de dichas obligaciones, se obtendría el monto correspondiente por ser pagado.
6. Solicitar una estadística que muestre los niveles de rotación del personal en los últimos tres años, y evaluar sus razones.
7. Obtener las conciliaciones correspondientes a dos años de los impuestos por planillas, además de la conciliación total de las planillas (salarios), informadas a la institución recaudadora con respecto a los saldos reflejados en los registros contables, esto con el fin de determinar que no se presenten salarios que no estén siendo informados a la entidad recaudadora, lo cual pueda generar una contingencia para la empresa.
8. Documentar los planes sobre compartir acciones; resuma lo referente al plan de incentivos, pagos extraordinarios o acuerdos similares para la compañía y sus filiales.

9. Obtener un conocimiento de los beneficios de los empleados, la pensión, aspectos de salud, compensación diferida y planes de ganancia o programas compartidos.

10. Determinar la existencia y obtenga conocimiento sobre acuerdos importantes con la dirección y empleados de confianza; verifique la evidencia documental relacionada con dichos acuerdos y valore su razonabilidad.

11. Obtener copias de las políticas para el personal de la compañía.

12. Solicitar lo que han ganado los accionistas durante el pasado y presente año, además de los cinco funcionarios con una compensación más alta, incluyendo los sueldos, las cuotas de los directores, las comisiones, paga extraordinaria, compensación diferida, beneficios de seguros, bonos, entre otros.

13. Obtener un detalle de las indemnizaciones y acuerdos similares para directores y empleados de confianza.

4.4.5.10 Impuestos

Dentro de la revisión de un proceso *Debida Diligencia*, es necesario realizar una serie de procedimientos relacionados con la evaluación del aspecto fiscal que involucra a la empresa objetivo, a continuación se presenta un detalle de dichos procedimientos:

1. Obtener en colaboración con un especialista relacionado con el área de impuestos, un detalle completo de todos los gravámenes con los cuales la compañía debe cumplir, incluyendo las fechas de presentación, los porcentajes estipulados y sus bases de cálculo.

2. Analizar si la empresa objetivo ha presentado las declaraciones fiscales correspondientes, y si ha realizado los pagos oportunamente en los últimos cinco periodos.

3. Obtener copias de los gravámenes sobre impuestos no pagados, con el fin de cuantificar su efecto y determinar la razón por la cual se presentó la situación.
4. Verificar los métodos o procedimientos de contabilización de los ingresos, los costos e inclusive las comisiones.
5. Con la colaboración de un especialista en el área tributaria, se deberá verificar el correcto pago de los impuestos a los cuales está sujeta la empresa, en lo que se refiere a sus bases de cálculo e información presentada.
6. Solicitar un detalle de los gastos por interés que no son considerados deducibles; esto con el fin de verificar su razonabilidad .
7. Verificar la correcta aplicación para efectos fiscales de las tasas de depreciación establecidas en las leyes regulatorias de impuestos, así como la revisión de la correcta amortización de los activos intangibles con que cuenta la compañía.
8. Obtener todos los resultados de auditorías fiscales, cualquier comunicado verbal o escrito de las entidades de gobierno encargadas de las revisiones correspondientes; esto con el fin de analizar la situación de la empresa objetivo en el ámbito fiscal.

4.4.5.11 Deuda financiera

Un área necesaria de ser evaluada en un proceso de *Debida Diligencia*, es la relacionada con el endeudamiento que presenta la empresa objetivo y la exigibilidad del mismo, con este fin se deben llevar a cabo los siguientes procedimientos de revisión:

1. Obtener los detalles de los pasivos correspondientes a deuda, en el cual se exprese los siguientes conceptos:
 - a) Vencimientos
 - b) Tipo y tasa de interés

- c) Tabla de pagos, en la cual se especifique lo correspondiente a la cuota, los intereses, comisiones, seguros u otro cargo adicional.
 - d) Garantías que respalden las deudas.
2. Enviar confirmaciones de las deudas a los acreedores y verificar sus respuestas con los saldos reflejados en los registros contables, así como con la información precisa en los detalles de los pasivos correspondientes.
 3. Verificar el cumplimiento de los préstamos correspondientes, determinando el correcto pago de las cuotas establecidas en los periodos y fechas adecuadas.
 4. Documentar cualquier arreglo significativo sobre deudas, del cual la compañía o cualquiera de sus filiales es parte, tales como contratos que den fe de dicho arreglo, periodo o acuerdo de préstamo, líneas de crédito bancario, hipotecas, pagarés, equipo arrendado de importancia significativa y otros acuerdos o arreglos similares, incluyendo las garantías para la compañía y sus filiales, junto con cualquier porcentaje de interés, obstáculos u otros.
 5. Determinar el vencimiento corriente de las deudas de largo plazo que maneja la compañía a la fecha de realización del trabajo.
 6. Evaluar si dentro de las garantías de las deudas de la empresa, se encuentran algunas dadas directamente por los accionistas.

4.4.5.12 Capital social o inversión de los accionistas

La revisión del capital o inversión de los accionistas es relevante en un proceso de *Debida Diligencia*, debido a la necesidad de conocer a fondo la estructura patrimonial con que cuenta la empresa objetivo:

1. Confeccionar un detalle de los tipos de acciones con que cuenta la empresa, el nombre de sus propietarios y las disposiciones generales de ellas.

2. Elaborar un detalle donde se reflejen los dividendos y distribuciones a accionistas por los últimos cinco años; además evalúe la tendencia de la compañía en relación con el pago de dividendos, determine si es en términos crecientes o, por el contrario, han ido decreciendo.

3. Revisar el movimiento que se ha presentado en las cuentas de capital en el periodo de los últimos cinco años, verificando además el estado de variaciones en las cuentas de inversión de los accionistas; revise los cambios representativos, solicitando evidencia documental.

4. En caso de ser una compañía que cotice en Bolsa, evalúe el precio de sus acciones en los últimos cinco periodos o tres como mínimo y compárelo con el de la industria; obtenga justificación de la administración en caso de presentarse diferencias importantes.

4.4.5.13 Sistemas de información

Es un proceso de *Debida Diligencia* es necesario obtener un conocimiento adecuado de los sistemas de información de la empresa objetivo, con el fin de analizar su funcionamiento e identificar posibles observaciones que ayudan al inversionista en la toma de decisión:

1. Efectúe una descripción del portal de la compañía en *internet*, precisando sus características, identifique si la empresa objetivo maneja comercio electrónico y de ser así que tan representativo es de sus operaciones.

2. Con la ayuda de un especialista en el área de sistemas de información, efectúe una descripción adecuada de los centros de información sobre telecomunicación o centro de llamadas con que cuenta la empresa.

3. Realizar un inventario de la infraestructura tecnológica de la compañía, incluyendo todos los componentes (computadora, red, sistema operativo, sistema de dirección de base de datos y los artículos similares).

4. Documentar la información tecnológica de la organización:

- Organigrama de la firma, incluyendo nombres, títulos y un *currículum vitae* breve o información detallada por empleado.
- Presupuesto de gastos de los últimos tres años.
- Copias de cualquier acuerdo consultor y servicios profesionales (*outsourcing*), incluso servicios que pueden proporcionarse por el *hardware*, detallando el nombre de los proveedores encargados del mantenimiento de *hardware* y *software*.
- Términos, horarios, productos y contratos de las consultorías existentes, producto de los acuerdos y servicios que brindan.

5. Obtener, como parte de los procedimientos de revisión, todos los planes e iniciativas que se detallan a continuación:

- Copia de las estrategias o planes de sistemas más actuales.
- Copias de los planes de trabajo, documentos del plan, etc, para los proyectos o iniciativas actuales; incluya nombre y tipo de proyecto (Por ejemplo “Cambio de Servidor”), detalle los objetivos y metas planteadas, tiempo y costo estimado y una apreciación global del mantenimiento y reparación de las operaciones, entre otros.

6. Solicitar información referente a la planeación sobre mejoras del *hardware* y todos los acuerdos de mantenimiento y reparación; adjunte las copias de los contratos y la lista del equipo que cubre la garantía.

7. Conseguir un inventario completo de lo actual (proyectos finalizados y en operación) y lo planeado (proyectos en desarrollo) del *software* y sus aplicaciones, incluyendo lo siguiente:

- El nombre de la aplicación.
- Desarrollo o paquete de *software*.

- Nombre del vendedor e información del contrato.
- Tiempo para la aplicación.
- Ambiente de las aplicaciones (idioma, base de datos, versiones, otros).
- Costo de la compra y desarrollo.
- Arquitectura y plataforma de operación.
- Especificaciones de mantenimiento.

4.4.5.14 Asuntos sobre el medio ambiente

El medio ambiente en el cual se desarrolla la empresa objetivo, así como la posibilidad de problemas relacionados con este aspecto, los cuales puedan poner en peligro el principio de negocio en marcha para la empresa objetivo, generan la necesidad de realizar los siguientes procedimientos:

1. Obtener información relacionada con las auditorías medioambientales anteriores o investigaciones. Realice una comparación de los estudios de medio, valoraciones o el trabajo similar hecho por o en nombre de la compañía o cualquier afiliado. Informes emitidos por la autoridad local y sus contrapartes (colegas), sobre las valoraciones medioambientales. Incluya los informes archivados, correspondencia significativa, escrituras de cualquier procedimiento ante cualquier estado y agencia reguladora nacional y extranjera, durante los últimos cinco años, adjuntando las copias de cualquier estudio, revisión o inspección; esto con el fin de determinar el adecuado cumplimiento de la compañía en este aspecto, además de la verificación de la falta de existencia de alguna contingencia.
2. Solicitar un detalle y la documentación correspondiente de los permisos medioambientales, licencias u otros, aprobadas por el Gobierno y las aplicaciones pendientes para obtener otras autorizaciones gubernamentales.
3. Obtener la documentación de los acuerdos (otros aparte de los documentos financieros), relacionados con las provisiones de gastos para cumplir con las condiciones medioambientales.

4. Revisar todos los acuerdos y documentos, pendientes o de casos cerrados, respecto a decretos de consentimiento, órdenes administrativas, noticias de infracciones y correspondencia de la agencia que alega no conformidad, o referente a la limpieza general de los sitios alegados para contener los materiales peligrosos, los pedidos del Gobierno sobre la seguridad ambiental o estudios de salud y las respuestas por parte de la compañía o cualquier filial.

5. Documentar dentro de los papeles de trabajo, la política de seguros que tiene la compañía, para efectos de las coberturas por daños al medio.

6. Detallar los problemas medioambientales conocidos o sospechosos asociados con las propiedades vecina, con el fin de determinar alguna posible dificultad producto de esta situación.

Es importante advertir que cada procedimiento de auditoría debe contener los siguientes aspectos:

- Índice del papel de trabajo en el cual se desarrollo la labor.
- Firma de la persona que desarrollo el trabajo, con el fin de evidenciar la asignación de responsabilidades.
- Fecha de “hecho por”; se debe precisar la fecha de realización del trabajo.
- Firma del funcionario encargado de revisar el trabajo; es importante que todo procedimiento desarrollo sea revisado por una persona de alto rango.
- Fecha “de revisado por”; es importante dejar evidencia de la fecha de revisión del gerente o persona encargada de realizar la revisión.

4.5 Informe de *Debida Diligencia*

A continuación se presentan los aspectos generales que debe contener un informe de tipo *Debida Diligencia*, con la correspondiente explicación del concepto de cada una de las partes; es importante advertir que este formato puede variar, dependiendo del tipo de empresa:

1) Resumen ejecutivo

El objetivo de este apartado en un informe de *Debida Diligencia*, es realizar una presentación breve de la empresa objetivo y del trabajo desarrollado de manera general; es muy importante precisar el objetivo del trabajo y sus alcances, además de presentar las conclusiones del trabajo por área analizada; esta debe ser confeccionada de manera muy precisa.

2) Descripción del negocio

Se debe incluir todo lo correspondiente a la información de la compañía, con el fin de suministrar un conocimiento adecuado de la empresa objetivo; a continuación se presenta un detalle de algunos aspectos que tienen que ser incluidos en un informe de este tipo:

- Historia de la empresa.
- Descripción de la actividad principal.
- Detalle de la estructura de capital.
- Descripción de los principales activos de la firma.

3) Recursos humanos y colaboradores claves

En este aspecto, se debe incluir un detalle del número de colaboradores por área; además un resumen del personal clave para la empresa, con la cantidad de años de laborar para la compañía; es importante puntualizar las funciones que realiza cada uno de los puestos claves, con el fin de obtener un perfil claro del personal.

4) Políticas contables

Es importante para efectos del posible inversionista, conocer las políticas contables aplicadas por la compañía y utilizadas consistentemente en la preparación de los estados financieros de la entidad, razón por la cual el informe de *Due Diligence* debe incluir aspectos como: el

método de valoración de los instrumentos financieros, la política para efectos de la estimación de incobrables, el método de depreciación utilizado, entre otros.

5) Información financiero-contable

El propósito de esta área es el de comunicar al posible inversionista sobre la información considerada importante; es la obtenida como resultado de la aplicación del programa de *Due Diligence* respectivo. Dentro de los aspectos que pueden ser puntualizados, se encuentran los siguientes:

- Descripción de los inventarios con que cuenta la empresa.
- Comentario sobre los activos fijos, relacionado con el compromiso o no en una entidad bancaria, como resultado de un financiamiento.
- Ausencia de un auxiliar de activos fijos
- Ausencia de un auxiliar de cuentas por pagar.

6) Estructura administrativa

En esta área se puntualiza la estructura administrativa con que cuenta la compañía objetivo, así como el detalle de los funcionarios claves, información relacionada con la Junta Directiva, y que es importante para efectos de presentar en forma más clara, aspectos claves para efectos del proceso de toma de decisiones.

Conclusiones y recomendaciones

El proceso de globalización que se enfrenta a escala mundial, da como resultado que los empresarios procuren la forma de adoptar nuevas técnicas, que les permitan enfrentar la competencia de grandes empresas, que gozan de una serie de ventajas tecnológicas y económicas.

El método de *Debida Diligencia* es necesario en las nuevas economías, tanto para vendedores como para compradores, ya que reduce la posible existencia de pérdidas de valor para el inversionista cuando finaliza una transacción de este tipo, además de identificar los riesgos que puedan representar para las empresas respectivas.

El presente proyecto se enfocó en facilitar a una firma de auditoría un manual de procedimientos para efectuar una auditoría de tipo *Due Diligence*, procurando ofrecer una herramienta al inversionista que dirija la toma de decisiones en la adquisición o no de una empresa.

Las principales conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado, basados en la investigación realizada, se detallan a continuación:

Conclusiones

1. El trabajo de *Debida Diligencia* es un proceso enfocado a revisar y verificar información concerniente a aspectos financieros, comerciales y legales acerca de la compañía que puede ser adquirida; esto con el fin de aportar información necesaria al posible inversionista en el momento de la toma de decisiones, con el fin de ayudar a valorar con mayor criterio la realización o no de la adquisición.
2. Un aspecto sumamente importante para quien lleve a cabo el proceso de *Debida Diligencia* es contar con un programa de auditoría debidamente estructurado, el cual garantice que se tomarán en cuenta todos los aspectos necesarios, los cuales puedan brindar información confiable para el proceso de toma de decisiones, además de permitir la realización de un trabajo con los más altos estándares de calidad.
3. Debido a la importancia de un proceso de *Debida Diligencia*, es necesario contar con suficiente tiempo para su desarrollo; no se debe tratar de efectuar un trabajo de este tipo en un lapso reducido, por el riesgo que este lleva y lo importante de la decisión que puede derivarse, la cual en la mayoría de ocasiones implica muchos millones de dólares.
4. En un proceso de *Debida Diligencia*, es necesaria la utilización de especialistas en diferentes áreas; dependiendo del tipo de empresa que va a ser analizada, puede

requerirse, por ejemplo, de un experto en impuestos, un perito, el cual colabore a poder suministrar información de la más alta calidad, que pueda estar sujeta a un análisis confiable por parte del posible inversionista.

5. Es importante en un proceso de *Debida Diligencia*, tener conocimiento de la posibilidad de que la gerencia de la empresa objetivo, pueda ser tentada a poner presión indebida en la dirección de nivel medio para reflejar presupuestos, metas de ingresos o crear expectativas que no cuentan con un fundamento razonable, buscando el objetivo de presentar una posición financiera adecuada aunque ficticia; estas situaciones se pueden presentar en cualquier negociación de este tipo, sin importar la extensión operativa de la firma objetivo.
6. Es necesario en el momento de llevar a cabo un trabajo de *Debida Diligencia*, confeccionar una “Carta de compromiso”, que es un documento donde se definen los objetivos del trabajo, el alcance, las limitaciones, los honorarios estimados; todos estos aspectos con el fin de establecer las responsabilidades correspondientes; además, es relevante obtener al final del trabajo, otro documento denominado “Carta de manifestación”, donde la administración de la empresa objetivo realiza una serie de aseveraciones necesarias para quien lleva a cabo el proceso de *Debida Diligencia*, tomando en cuenta que son requerimiento de la profesión según las normas internacionales de auditoría.

Recomendaciones

1. Ofrecer dentro de los servicios profesionales de Grant Thornton Cotera & Asociados, los trabajos de tipo *Debida Diligencia*, aplicando una herramienta apropiada como lo es el programa de auditoría confeccionado en este proyecto, el cual incluye una gran cantidad de procedimientos de auditoría, información requerida, aspectos por incluir en el informe, todo sobre labores de este tipo, lo cual le permitirá a la firma obtener mayores oportunidades de crecimiento en el mercado, además de lograr un mayor

reconocimiento por el desarrollo de trabajos con herramientas apropiadas y que cumplen con los más altos estándares de calidad.

2. Definir en todos los trabajos de *Debida Diligencia*, sus objetivo y alcances, así como las limitaciones que se tengan para desarrollar la revisión a satisfacción, con el fin de evitar futuros problemas entre la firma y el posible inversionista; dichos aspectos deben quedar reflejados adecuadamente en la “Carta de compromiso”.
3. Cumplir en los trabajos de *Debida Diligencia* con todos los procedimientos establecidos, con el fin de alcanzar los objetivos y metas definidas para el mismo, por lo cual no se debe tomar en cuenta el tiempo, ni limitarse a un plazo establecido, debido a la importancia de la decisión que se deriva de la conclusión de dicho análisis.
4. Desarrollar programas de entrenamiento al personal de la firma en temas relacionados con *Debida Diligencia*, con el fin de brindarles una capacitación adecuada. Para la realización de trabajos con los más altos niveles de calidad, es importante que el personal conozca los alcances de un proceso de *Debida Diligencia*, además de saber los procedimientos que deben ser aplicados en un proceso de este tipo, aspectos cubiertos en este proyecto, pero que tienen que ser comunicados al personal.
5. Se debe utilizar personal especialista en impuestos, valoraciones de propiedades, logística, manufactura, finanzas, contabilidad, legal con el fin de obtener un nivel de confianza adecuado, sobre las conclusiones que se puedan obtener de la aplicación de los procedimientos de revisión correspondientes.
6. Es importante que el equipo de trabajo encargado de llevar a cabo el proceso de *Debida Diligencia*, mantenga reuniones y contacto cercano con el personal de la compañía; esto con el fin de obtener información referente a posibles presiones de la gerencia, para efectos de reflejar información financiera que no es la adecuada, tales como estados financieros, proyecciones financieras, presupuestos, metas de ventas. Es preferible hasta donde sea posible que dichos encuentros se realicen de manera

privada, ya que muchas personas necesitan estar solas para poder expresar situaciones de este tipo. Es sumamente importante poder obtener informaciones de esta clase, ya que muchas veces este tipo de negociaciones fracasa por factores que financieramente no son justificables; es por esta razón que la aplicación del procedimiento de indagación toma un papel muy interesante en un proceso de *Debida Diligencia*.

7. Al finalizar el trabajo de *Debida Diligencia* se debe obtener una “Carta de manifestación” de la administración de la empresa objetivo, con el fin de proporcionarle a la firma una representación exigida por regulaciones de la profesión específicamente las normas internacionales de auditoría, además suministrarle al auditor documentación escrita respecto a ciertas explicaciones verbales de aspectos significativos relacionados directa o indirectamente con los estados financieros y aspectos de control interno sujetos a revisión; por otra parte proporcionar información que le permita a la firma confirmar que el alcance de la revisión es adecuado, de manera que cualquier manifestación contradictoria con la evidencia obtenida en la ejecución del trabajo, requiera la realización de investigaciones adicionales.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Ballarín, E., Canals, J. Fernández, P., (1994). *Fusiones y adquisiciones de empresas* (sne). Madrid: Alianza Editorial.

Blanding, S.L., (1991). *Acquisitions: how to expand, extend and defend your business* (sne). Chicago: Probus Publishing Company.

Cashin, J. A., Neuwirth, P. D., Levy J. F., (1988). *Manual de auditoría 1* (2da ed.). Madrid: Centrum.

Comisión de normas y procedimientos de auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (1988). *Guías internacionales de auditoría y servicios relacionados*. México.

Comité de políticas de auditoría de Grant Thornton (2003). *Grant Thornton Manual de auditoría*. Sin lugar de edición.

Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (2000). *Normas internacionales de auditoría* (5ta ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C: México.

Cook, J. W., Winkle, G. M. (1987). *Auditoría* (1era ed.). México: McGraw-Hill.

Curiel, S. G., (1997). *Auditoría de estados financieros: Un caso práctico* (1era ed.). México: McGraw-Hill.

Defliese, P.L., Johnson, K. P., Macleod, R. K. (1982). *Auditoría Montgomery* (1era ed.). México: Editorial Limusa.

Grant Thornton Cotera & Asociados (2004): *Manual de administración de riesgos* Grant Thornton Internacional: Costa Rica.

Holmes, Arthur. W., Wayne, S. O. (1978). *Principios básicos de auditoría* (1era ed.). México: Compañía Continental.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., Elliott, John. A. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera* (7ta ed.). México: Pearson Educación.

Internacional accounting standards committee foundation (2003). *Normas internacionales de información financiera* Instituto mexicano de contadores públicos: México.

Krallinger, J. C., (1999). *Fusiones y adquisiciones de empresas* (sne). México: McGraw-Hill.
Lajoux, A.R., Elson, C.M., (2000). *The art of M&A Due Diligence* (sne). Estados Unidos de America: McGraw-Hill.

Mascareñas, J. P. (1993). *Manual de fusiones y adquisiciones de empresas* (sne). Madrid: McGraw-Hill.

Morris, J. M. (1984). *Acquisitions, divestitures and corporate joint ventures; an accounting, tax and systems guide for the financial professional* (sne). New York: Wiley.

Ranking, D. (2003). *Estrategias para la adquisición de empresas: incluye los pasos del due diligence* (sne). México: Editorial Limusa.

Rosenbloom, A.H., (2002). *Due Diligence for global deal making* (1era ed.). Estados Unidos de América: Bloomberg Press.

Ross, A. S., Westerfield, W. R., Jaffe, F. J. (2000). *Finanzas corporativas* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.

Snowden, R. W. (1994). *The complete guide to buying a business* (sne). New York: Amacon.

Sudarsanam, P. S. (1996). *La esencia de las fusiones y adquisiciones* (sne). México: Prentice Hall.

Ziegler, K. (1987). *Auditoría moderna* (sne). México: Compañía Editorial Continental.

Trabajos finales de graduación

Brenes, E., Castro P., Naranjo, J. (1996). *Auditorías de adquisición y aspectos relacionados*. Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Negocios, San José, Costa Rica.

Sanabria, G., (2003). *Guía para organizar el inicio, ejecución y finalización de un proceso de due diligence en el Grupo Financiero San José*. Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Negocios, San José, Costa Rica.

Sitios en Internet

Afu, Jony (2002). Qué es “Due Diligence”.
<http://www.capitalfinanciero.com> (24 Mayo, 2004)

Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (1999). Norma Técnica de Auditoría sobre la Carta de Manifestación de la Dirección.
<http://www.iac.mineco.es> (28 Febrero, 2005)

Grant Thornton Internacional (2005). Historia y servicios de la firma
<http://www.gti.org> (09 Enero, 2005)

Pricewaterhouse Coopers (2004). Historia y servicios de la firma.
<http://www.pwcglobal.com> (11 Noviembre, 2004)

KPMG Peat Marwick (2004). Historia y servicios de la firma.
<http://www.kpmg.co.cr> (11 Noviembre, 2004)

Ernst & Young (2004). Historia y servicios de la firma.
<http://www.ey.co.cr> (11 Noviembre, 2004)

Delloite & Touche (2004). Historia y servicios de la firma.
<http://www.dtc.co.cr> (14 Noviembre, 2004)

Grant Thornton Internacional (2005). Información general de la firma
<http://www.granthornton.com.au> (10 Enero, 2005)

ANEXO METODOLÓGICO

Objetivo específico No. 1: Establecer un marco de referencia teórico y conceptual sobre los procesos de auditoría, *debida diligencia* y la adquisición de empresas.

Investigación: se realizará una investigación del tipo descriptivo con el fin de suministrar la base teórica que sustentará el presente trabajo, para lo que se puntualizan diversos conceptos que el lector debe conocer para realizar una adecuada interpretación del contenido del proyecto.

Métodos: se empleará el método de investigación documental de la bibliografía que trata los temas de auditoría, *Debida Diligencia* y adquisiciones de empresas.

Técnicas: se determinarán los conceptos más importantes de cada libro consultado y se plasmarán dentro del capítulo I; por lo tanto, la técnica será la de recopilación documental y síntesis.

Instrumentos: se utilizarán fichas de trabajo conceptual, con el fin de mantener un adecuado y lógico orden de los textos y definiciones utilizadas.

Indicadores: como indicadores en este capítulo se tendrán las definiciones sobre auditoría y sus aspectos más relevantes, *Debida Diligencia* y fusiones y adquisiciones de empresas; además, se puntualizará las razones de una fusión, los objetivos de realizar un proceso de *Debida Diligencia*, los tipos de adquisiciones, y las características de un proceso de evaluación de una adquisiciones de empresas.

Fuentes: se hará uso de textos bibliográficos de la Biblioteca Luis Demetrio Tinoco, de la Universidad de Costa Rica, ya que la esta cuenta con variedad de material principalmente sobre los temas de auditoría y adquisición de empresas; además, se usarán textos localizados en la biblioteca del INCAE, ya que este centro tiene algunos textos sobre *Debida Diligencia*.

Objetivo específico No. 2: Describir la estructura organizacional y los servicios que presta la Firma Cotera & Asociados, con el fin de obtener un conocimiento adecuado sobre la firma para la cual se desarrollará el programa de auditoría para el proceso de *Due Diligence*.

Investigación: se efectuará una descripción de la firma, su historia, organización, los tipos de servicios que brinda; por lo tanto, el tipo de investigación que se empleará será el descriptivo.

Método: el método que se utilizará será la investigación documental de información acerca de la firma relacionada con su historia, los servicios que brinda, estructura organizacional que posee; además se realizarán entrevistas al socio fundador y directora de auditoría de la firma.

Técnicas: se estudiarán los documentos investigados y las entrevistas realizadas, con el fin de incluir en el trabajo los conceptos y aspectos importantes, para brindar un panorama general sobre la firma, su desempeño, posición en el mercado; por lo tanto, se empleará la técnica de análisis documental y entrevista.

Instrumentos: se utilizarán las fichas de trabajo personal, con el fin de resumir la información más relevante de la empresa; además, se empleará la entrevista personal de tipo libre.

Indicadores: como indicadores se tomarán en cuenta los objetivos de la firma, la estructura organizacional, los tipos de servicios brindados, y el principal sector empresarial hacia el cual se dirige.

Fuentes: la información relacionada con la firma Cotera & Asociados, se obtendrá de las cotizaciones, los documentos de presentación de la firma, el organigrama, y de la entrevista al socio fundador, Lic. Juan Antonio Cotera García.

Objetivo específico No. 3: Identificar la necesidad que se presenta de desarrollar un programa de auditoría para evaluar adquisiciones de empresas, mediante el análisis del proceso actual.

Investigación: se realizará una investigación de tipo descriptivo de la forma en que se evalúan actualmente los procesos de adquisiciones de empresas por parte de la firma Cotera & Asociados.

Método: se utilizará el método de revisión documental de algunos procesos de *Debida Diligencia*, en los cuales la firma ha tenido participación.

Técnicas: se realizará un análisis de los documentos investigados y las entrevistas realizadas para poder sintetizarla, de tal forma que se obtenga una idea general de las necesidades de dotar a la firma Cotera & Asociados, de un programa de *Debida Diligencia*.

Instrumentos: se utilizarán las fichas de trabajo personal, con el fin de resumir la información más relevante en cuanto a los procesos de *Debida Diligencia* en que la firma ha participado; además se empleará la entrevista personal de tipo libre.

Indicadores: como indicadores se tomará la evaluación de los procesos de *Debida Diligencia* en los cuales la firma ha participado, con el fin de determinar los procesos que ha seguido.

Fuentes: la información relacionada con la participación de la firma Coter & Asociados en los procesos de *Debida Diligencia* se obtendrá de la entrevista a la Directora de Auditoría, Licda. Emilia Vargas Rodríguez, así como también la información obtenida del estudio de los papeles de trabajo, de procesos de *Debida Diligencia* realizados.

Objetivo específico No. 4: Proponer un programa de auditoría y su respectivo informe, para la realización de procesos de *Due Diligence*, por parte de la firma Coter & Asociados.

Investigación: se explicará cada procedimiento que debe ser incluido en el desarrollo de un programa de auditoría de tipo *Debida Diligencia*, incluyendo la descripción de los pasos por seguir en la preparación y elaboración de dicho programa, por lo que la investigación es del tipo propositivo y descriptivo.

Método: analizar y sintetizar la información recopilada con el fin de diseñar un programa de auditoría para un proceso de *Debida Diligencia* en la firma Cortera & Asociados.

Técnica: análisis documental de la información obtenida de las fuentes bibliografías sujetas a consulta.

Instrumento: se utilizará el documento *Word*, de Microsoft, donde quedará representado en forma narrativa el programa diseñado.

Indicadores: los indicadores que se emplearán con el fin de cumplir con este objetivo son: el desarrollo de todos los procedimientos necesarios, para cumplir con un adecuado programa de *Debida Diligencia* financiero, confección de un formato de informe sobre un trabajo de *Debida Diligencia*, diseño de una “Carta de compromiso” y una “Carta de manifestación” para un trabajo de este tipo.

Fuente: se hará uso de textos bibliográficos de la Biblioteca del INCAE, ya que este centro cuenta con algunos textos sobre *Debida Diligencia*, los cuales se consultarán para tomar algunos parámetros en la confección del programa de auditoría para el proceso mencionado.

Objetivo específico No. 5: Desarrollar un caso de aplicación práctica utilizando el programa de auditoría para *Due Diligence* propuesto.

Investigación: se hará una investigación de tipo propósito, sustentada en consultas en diferentes bibliografías sobre ejemplos de aplicaciones prácticas de *Debida Diligencia*.

Método: se aplicará el programa desarrollado de *Debida Diligencia* a una empresa, con el fin de dotar a la firma de un ejemplo práctico, en el cual se sintetice la utilización del programa y además le sirva de guía para efectuar este tipo de asesoramiento: por lo tanto, se utilizará el método descriptivo.

Técnica: análisis del programa de auditoría confeccionado y aplicación práctica a una empresa.

Instrumento: se utilizará el documento *Word*, de Microsoft, donde quedará representado en forma narrativa la aplicación práctica del programa diseñado.

Indicadores: los indicadores que se emplearán con el fin de cumplir con este objetivo son: la aplicación en forma práctica de los procedimientos necesarios, para cumplir con un adecuado programa de *Debida Diligencia* financiero, confección del informe sobre el trabajo de *Debida Diligencia*, y de la “Carta de compromiso” y la “Carta de manifestación” adecuadas a la empresa.

Fuente: se hará uso del programa de auditoría para el proceso de *Debida Diligencia*, previamente elaborado en la propuesta, con el fin de aplicarlo a una empresa desarrollada para ese efecto y dotar a la firma de un ejemplo de aplicación práctica de un programa de este tipo.

Tabla resumen de la metodología

Objetivos	Investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
No.1	Descriptiva	Investigación documental	Recopilación documental y síntesis	Fichas de trabajo conceptual	Definiciones de auditoría, <i>Due Diligence</i> y adquisiciones de empresas	Biblioteca Demetrio Tinoco Biblioteca INCAE
No. 2	Descriptiva	Investigación documental	Análisis documental y entrevista	Fichas de trabajo personal y entrevista	Objetivos de la firma, estructura organizacional, servicios que brinda, sector hacia el que se dirige	Cotizaciones, presentación de la firma y entrevista al socio fundador.
No. 3	Descriptiva	Investigación documental	Análisis documental, síntesis y entrevista	Fichas de trabajo personal y entrevista	Procesos de <i>Due Diligence</i> en los cuales ha participado la firma	Entrevista y estudios de papeles de trabajo

No. 4	Propositiva y descriptiva	Investigación documental y síntesis	Análisis documental	Documento de <i>Word</i> donde se expresan los procedimientos de auditoría	Desarrollo de procedimientos, confección informe sobre <i>Due Diligence</i> , carta de compromiso y carta de manifestación	Biblioteca INCAE, textos referentes a <i>Due Diligence</i>
Objetivos	Investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
No. 5	Propositiva	Descriptivo	Análisis documental y síntesis	Documento de <i>Word</i> en donde se aplica en forma práctica el programa propuesto	Aplicación práctica procedimiento de <i>Due Diligence</i> , confección de informe, “Carta de compromiso” y “Carta de manifestación”	Programa de auditoría propuesto y empresa desarrollada para su aplicación

ANEXOS COMPLEMENTARIOS

Anexo No. 1

Caso de aplicación práctica

A continuación se desarrolla un caso de aplicación práctica basado en una empresa hipotética; en el desarrollo de este caso se aplicarán únicamente algunos procedimientos del programa de *Debida Diligencia* propuesto; el fin es solamente para efectos ilustrativos.

Programa de auditoría *Debida Diligencia* para evaluar adquisiciones de empresas

Información básica

Es importante como primer paso del proceso, confeccionar un memorando en el cual se especifique información básica de la empresa sujeta a estudio.

Memorando de Información Básica

1) Razón social de la empresa, domicilio, teléfono, fax y correos electrónicos.

El Alto Nivel, S.A. se encuentra ubicada en Guadalupe de Alajuela contiguo a la iglesia católica. Su número de teléfono es el 443-20-06 y su número de fax es el 443-21-06, el correo electrónico de la compañía es anivel@altonivel.co.cr.

2) Detalle de las personas con las cuales se debe contactar en la empresa, incluyendo su posición en la compañía, correo electrónico, número de teléfono, fax.

Roberto Campos – Director General, su correo electrónico es rcampos@altonivel.co.cr

Jesús Arguedas – Director Financiero, su correo electrónico es jarguedas@altonivel.co.cr

El número de teléfono y fax, es el mismo del punto anterior.

3) Detalles que incluyan la dirección, número de teléfono, fax y correo electrónico de los bancos, intermediarios financieros, abogados con los cuales la empresa tenga relación.

Bancos

Entidad bancaria			
Banco Nacional de Costa			

Abogados

Entidad bancaria			
Bufete López Varela			

4) Información sobre la constitución de la empresa.

La razón social de la empresa es El Alto Nivel, S.A., que es una sociedad constituida de acuerdo con las leyes de la Republica de Costa Rica en Junio 6, 1950 por un plazo social de 99 años.

5) Una descripción general de los servicios que brinda la empresa o la actividad a la que se dedica, cuáles son sus principales clientes y qué mercado tienen, la forma de comercialización del servicio o producto, el mercado hacia el cual se dirige.

La actividad principal de la compañía es la producción y distribución de refrescos; su mercado es totalmente nacional; los principales clientes con que cuenta la compañía son Corporación de Supermercados Líder, S.A., El Mejor Supermercados, S.A. y Perisur, S.A. La comercialización y distribución del producto se realizan con 10 agentes de ventas y una flota de 15 camiones repartidores.

6) Objetivos financieros a corto y a largo plazo que presenta el cliente, incluyendo sus expectativas de crecimiento futuro.

Objetivos financieros a corto plazo

- Mantener un posicionamiento en el mercado.
- Lograr una captación de clientes importantes.

Objetivos financieros a largo plazo

- Incursionar en el mercado internacional.
- Renovar la flota de vehículos.
- Adquirir una nueva línea de producción para presentaciones de refresco más grandes.

Políticas contables y aspectos generales

1. Detalle las principales políticas y procedimientos contables de la sociedad, dando énfasis a las que correspondan a la actividad en particular; entre las políticas se deben incluir sobre el ingreso, depreciación, contabilización de los instrumentos financieros, activos fijos, compensación a empleados, inventarios, impuesto sobre la renta, valuación de partidas en moneda extranjera, esto con el fin de obtener un conocimiento adecuado de las políticas de la empresa objetivo, además de enfocar los esfuerzos a las áreas de más alto riesgo. Las emisiones contables deben ser analizadas para entender el efecto específico que pueden tener sobre los estados financieros de la empresa objetivo.

Políticas contables

Instrumentos financieros

Los instrumentos financieros son registrados inicialmente al costo de adquisición; posteriormente son valuados de acuerdo con el valor de mercado.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar se registran inicialmente al costo; posteriormente la administración tiene la política de evaluar la recuperación de dichas cuentas por cobrar, con el fin de registrar una estimación para incobrables adecuada.

Inventarios

Los inventarios de materia prima y material de empaque se encuentran valorados al costo promedio; el inventario de producto terminado está valorado al costo de manufactura. Los costos son más bajos que el precio de mercado.

Inmuebles, maquinaria y equipo

Los inmuebles, maquinaria y equipo están registrados al costo de adquisición o construcción más revaluaciones. La depreciación se calcula utilizando el método de línea recta, con base en la vida útil estimada para cada activo.

Provisión para aguinaldo y vacaciones

El Alto Nivel, S.A., tiene como política registrar una provisión para el pago del aguinaldo equivalente al 8,33% y otra de un 4,17% para el de vacaciones, sobre los salarios pagados mensualmente.

2. Investigue si se han cambiado los auditores externos de la empresa, en el transcurso de los últimos 5 años; de ser así, indague sobre las causas.

Los auditores externos de la empresa en los últimos 5 años no han cambiado; la firma que audita a El Alto Nivel, S.A. es Coopers & Lybrand.

3. Análisis de los ajustes contables: Un área sensible es la revisión de los ajustes contables; preguntar a los auditores externos juega un papel importante, ya que proporcionan detalles

concernientes a cualquier ajuste apoyado por el gerente de la empresa objetivo. Es imprescindible analizar cuidadosamente cualquier ajuste inexplicable.

Según la reunión sostenida el día 12-11-2004 en las oficinas de Coopers & Lybrand, se nos dijo que en los últimos cinco periodos no se ha presentado ningún ajuste dudoso o sin una explicación lógica.

5. Obtenga un detalle de todas las ubicaciones, nacionales y extranjeras, en las cuales la compañía o cualquier afiliado es calificado para hacer negociaciones, o bien, tiene las características requeridas para dichas operaciones, así como la descripción de las operaciones que se ejecutan en cada lugar.

La compañía actualmente tiene operaciones únicamente en el mercado nacional; no mantiene actividad comercial a escala internacional.

4.4.2 Balances

1. Para los pasados tres años, hay que obtener todos los reportes anuales y trimestrales así como los estados financieros, incluyendo planes que le acompañen, de la compañía y sus subsidiarias (balances, estados de ingresos, estados de liquidez de efectivo y retención de ingresos). Si está disponible, incluir reportes financieros (renta, ingresos y costos) siguiendo siempre la línea de los negocios.

A continuación, se presenta el balance general y el estado de resultados de la empresa objetivo para los periodos 2003 y 2002:

Ciclos del negocio

Efectivo

1. Efectúe confirmaciones de saldos a las entidades financieras, solicitando confirmar el saldo de las cuentas corrientes, con el fin de verificar su existencia y su razonabilidad.

Se enviarán las confirmaciones a cada una de las entidades bancarias, tomando el formato establecido por la firma, dichas confirmaciones se realizarán con corte a la fecha del balance sujeto a revisión.

Las confirmaciones y sus respuestas deber ser guardadas en un archivo físico.

2. Lista de cuentas bancarias, incluyendo el tipo de cuenta y el banco, número y firmas autorizadas. Obtener copias de las conciliaciones bancarias, con el fin de revisar cada uno de los movimientos en los últimos dos meses y cada cuatrimestre para los últimos dos años calendario.

Las cuentas bancarias se detallan a continuación:

Entidad bancaria			
Banco Nacional de Costa I			
Banco Banex, S.A.			

3. Analice si todo el efectivo disponible en cuentas corrientes, puede ser utilizado o si, por el contrario, existe algún tipo de restricción, ya sea a escala nacional o internacional.

De acuerdo con la confirmación recibida de las entidades bancarias, no existe restricción algunas para el uso del efectivo.

4. Compare las cuentas corrientes del periodo anterior con las actuales y revise cualquier cuenta liquidada, con el fin de determinar la razón de la cancelación.

No se han presentado cancelaciones de las cuentas corrientes, ni tampoco nuevas aperturas de cuentas corrientes en el transcurso del año.

Instrumentos financieros

1. Envíe confirmaciones de saldos a los intermediarios financieros con los cuales la compañía mantiene inversiones, con el fin de verificar su existencia y razonabilidad.

Se enviarán las confirmaciones a cada una de los intermediarios financieros, tomando el formato establecido por la firma; dichas certificaciones se realizarán con corte a la fecha del balance sujeto a revisión.

Las confirmaciones y sus respuestas deber ser guardadas en un archivo físico.

2. Evalúe la recuperabilidad de los instrumentos financieros, con el fin de analizar su liquidez y su capacidad de ser utilizada en el flujo de la empresa.

Las inversiones que ha efectuado la compañía son totalmente recuperables; se encuentran invertidas en entidades financieras sólidas; a continuación se presenta un detalle del monto de dichas inversiones y la entidad donde se encuentran:

Intermediari financiero			
Mercado de Valores de Cc BN Sociedad de Fondos de			

Ingresos y cuentas por cobrar

1. Detalle de los principales clientes con que cuenta la compañía; además, hay que obtener una estadística de su situación en los últimos tres años.

A continuación se presenta un detalle de las ventas que se han efectuado a los principales clientes con que cuenta la empresa, con corte al 30 de setiembre del 2003, 2002 y 2001.

Cliente			
Corporación de Supermerc El Mejor Supermercados, S Perisur, S.A.			

Los datos anteriores fueron tomados de los estados financieros de la empresa objetivo y verificados con la auditoría externa de la compañía; como se observa, la tendencia de la firma en relación con sus clientes más importantes es creciente.

2. Efectúe confirmaciones de saldos a los clientes más importantes, solicitando confirmar el saldo de la cuenta por cobrar, con el fin de verificar su existencia y su razonabilidad.

A continuación se presenta un detalle de la muestra de clientes seleccionada para efectos de las confirmaciones de saldos a enviar; dichas revalidaciones son corte al 30 de setiembre del 2003:

Client		
Corporación de Supermerc El Mejor Supermercados, S Perisur, S.A.		
Corporación El Alajuelense Grupo Internacional S A		

Las confirmaciones y sus respuestas deber ser archivadas en un legajo físico.

3. Evaluar el grado de concentración de riesgo que presenta la compañía, en relación con los ingresos; realizar este análisis en los últimos tres periodos.

Se considera que existe concentración de riesgo de acuerdo al manual de auditoría de Grant Thornton Internacional, si el cliente representa un 10% o más de los ingresos de la compañía; a continuación se muestra un detalle de los clientes en los cuales se considera que existe una situación de este tipo:

Cliente			
Total ingresos Corporación de Supermerc El Mejor Supermercados, S Perisur, S.A.			

Como se observa en el detalle anterior, la empresa viene diversificando la concentración de ingresos en sus clientes, ya que la congregación del riesgo en los últimos tres periodos ha presentado una disminución.

4. Obtenga un detalle de la situación de las ventas, en los últimos tres o cinco periodos.

A continuación se presenta un detalle de la situación de las ventas, en los últimos tres periodos, reflejando en términos relativos el crecimiento presentado:

Cliente					
Total ingresos por venta de					

Como se observa, el crecimiento del periodo 2003 en relación con el 2002, disminuyó en un punto porcentual, generado básicamente por el ingreso de un competidor importante de capital extranjero; dicho competidor es Avícola, S.A.

Inventarios

1. Evaluar la consistencia de las bases de medición de los inventarios con los que cuenta la compañía, verificando su uniformidad en relación con la valuación de periodos anteriores.

Las bases de medición para efectos de valorar los inventarios, han sido las mismas en los últimos tres periodos, tal y como lo estipula la política; esta conclusión va de acuerdo con la

revisión efectuada a los estados financieros de los periodos anteriores, además de consulta realizada el día 19-11-2003 a la auditoría externa de la compañía objetivo.

Los inventarios son valuados tal y como se describe a continuación:

El inventario de materia prima y material de empaque se encuentra valorado al costo promedio; el de producto terminado está valorado al costo de manufactura.

2. Durante la toma física efectuada al inventario, evalúe las mercancías buscando productos de lento movimiento u obsoletos.

De acuerdo con la toma física efectuada al día 30-09-2003, de la cual fuimos partícipes en compañía del señor Carlos López -encargado de bodega- y de la señora Yesennia Quirós -representante del departamento de contabilidad- no observamos productos de lento movimiento o con condición de obsolescencia.

3. Verifique la existencia de inventarios en consignación o almacenados fuera de la instalaciones de la compañía.

De acuerdo con las políticas establecidas por la compañía para efectos de sus procesos de comercialización, además de la revisión efectuada a los estados financieros específicamente al área de inventarios, la empresa no maneja inventarios en consignación o que se encuentren almacenados fuera de sus instalaciones; además, es importante advertir que se verificó que no se tenga registrado ningún gasto por concepto de alquiler de bodegas.

Inversiones en subsidiarias

1. Obtener una lista de todas las corporaciones, sociedades, asociaciones, empresas conjuntas y otros negocios organizacionales en los cuales la compañía sea dueña, directa o indirectamente, con interés y cualquier capital social compartido.

La compañía El Alto Nivel, S.A., no presenta participación en ninguna otra sociedad tanto a escala nacional como internacional, de acuerdo con la revisión efectuada a los estados

financieros de la empresa; además, según consulta efectuada el día 20-11-2003 al bufete de abogados Soto Cárdenas, el cual está llevando a cabo el proceso de *Due Diligence* legal.

Propiedad, planta y equipo

1. Verifique si se han efectuado inventarios físicos de los activos recientemente y los resultados obtenidos cuando son comparados con los registros contables.

En los últimos tres periodos, la compañía no ha efectuado inventarios físicos de activos fijos, el último fue realizado en el año 2000 y no generó un ajuste importante en el momento de confrontarlo con los registros contables de la compañía, según verificación efectuada por nosotros, el ajuste efectuado fue únicamente por la suma de \$1,000 en mobiliario y equipo.

2. Verifique con el Registro Público de la Propiedad, la existencia y propiedad de los activos fijos de la compañía; compárelo con los registrados contablemente con el fin de determinar la correcta contabilización y, en caso de no estar registrado, solicitar la justificación correspondiente.

Se efectuó la verificación en el Registro de la Propiedad de los activos propiedad de la compañía; además se verificó que no existieron activos propiedad de la compañía según el Registro y los cuales no se encontraran contabilizados; de igual forma revisamos que no existieran gravámenes sobre ellos; en dichas pruebas obtuvimos resultados satisfactorios.

Los documentos físicos producto de estas consultas en el Registro de la Propiedad se encuentran archivados en el legajo físico.

3. Analice si se requieren inversiones en renovación, reemplazo o adiciones importantes de activos, con el fin de manejar los niveles adecuados de operaciones.

Producto de la revisión de tipo *Debida Diligencia*, requerimos de la participación del Ingeniero Rodrigo Quesada, con el fin de obtener un criterio de un especialista sobre el estado

de la maquinaria de producción de la compañía, para determinar la necesidad o no de renovarla en el corto plazo.

Según el informe del Ingeniero Quesada, el estado de la maquinaria es muy bueno, razón por la cual en el corto plazo no será necesario renovarla.

El informe completo del ingeniero se encuentra archivado en el legajo físico.

4. Resumen de cualquier construcción planeada, incluyendo datos significativos como son los costos para la construcción proyectada o para cualquier obra actual.

De acuerdo con la consulta efectuada al Director General, Sr. Roberto Campos, nos expresó que dentro de los planes de la compañía, no se tiene el de realizar una nueva construcción; nos reiteró que en el largo plazo, lo que se tiene planeado es renovar la flota de vehículos y la adquisición de una nueva línea de producción.

5. Determine la existencia de alguna planta o instalación de producción, la cual no está siendo utilizada.

De acuerdo con un recorrido efectuado por el espacio físico de la compañía objetivo, efectuado el día 25-11-2003, además de las consultas realizadas al Registro de la Propiedad y la verificación en los estados financieros de algún pago por concepto de alquiler o erogación similar, concluimos que la empresa no cuenta con ninguna planta ni instalación de producción que no este siendo utilizada.

Cuentas por pagar

1. Efectúe confirmaciones de saldos a los proveedores más importantes, solicitando confirmar el saldo de la cuenta por pagar, con el fin de verificar su existencia y su razonabilidad.

Los proveedores más importantes con los que cuenta la compañía son básicamente los que suministran los preformas que son los envases donde va el refresco, además el que suministra

el jarabe y el azúcar empleado para la mezcla; a continuación se presenta la muestra seleccionada para efectos de las confirmaciones de saldos:

Proveec		
Preformas Internacionales, Jarabes Comerciales, Ltda Liga Agrícola de la Cana El Envase Mejor, S.A. El Industrial Actual, S.A. La Mejor Preforma. S.A.		

Las confirmaciones y sus respuestas deber ser archivadas en un legajo físico.

2. Liste los contratos que mantenga la compañía con los proveedores, consultores, asesores u otros que representen obligaciones para la empresa.

La compañía no cuenta dentro de sus prácticas comerciales, con la de efectuar contratos con sus proveedores más importantes; además, no mantienen contratos con sus consultores o asesores; su relación se da contra pedido y mediante facturación; es importante advertir que la relación con los proveedores más importantes es satisfactoria, ya que no se han presentado incumplimientos de ningún tipo.

Asuntos laborales

1. Documente el número de empleados con que cuenta la compañía, por división o segmento de negocio.

En el siguiente detalle se muestra el número de empleados con que cuenta la compañía, agrupados por departamento:

Departamento	
Administración	
Producción	
Ventas	

La información presentada en el detalle anterior, fue obtenida del área de Recursos Humanos específicamente de la señora Carmen Cordero.

2. Enviar una confirmación de saldos a la entidad recaudadora de las retenciones y cargas sociales laborales, con el fin de determinar el adecuado cumplimiento de la obligación por parte de la compañía.

Con fecha 10-11-2003 enviamos una carta de confirmación de saldos a la entidad recaudadora de las retenciones y cargas laborales, en este caso la Caja Costarricense del Seguro Social; esto con el fin de determinar el adecuado cumplimiento de las obligaciones por parte de la compañía; el día 26-11-2003 recibimos respuesta a dicha petición, en que se nos expresa que la empresa se encuentran al día en el pago de sus cargas laborales.

La respuesta a la solicitud de confirmación se encuentra archivada en el legajo físico.

3. Solicitar los niveles de rotación del personal en los últimos tres años y evaluar sus razones.

A continuación se presenta, una tabla en la cual se advierte el número de empleados que han dejado de laborar para la empresa en los últimos tres años:

Departamento			
Administración			
Producción			
Ventas			

Como se observa, el departamento que presenta mayor rotación es el de producción, básicamente corresponde a salidas de operarios, que es personal que por lo general rota mucho, prácticamente en la gran mayoría de industrias; además, se debe tomar en cuenta que los salarios para este área de trabajo son bajos.

Impuestos

1. Analice si la empresa objetivo ha presentado las declaraciones fiscales correspondientes y si ha realizado los pagos oportunamente.

Con la participación del departamento de impuestos de la firma y posterior a su revisión, se determinó que la empresa objetivo ha presentado las declaraciones fiscales correspondientes y en los plazos establecidos.

El informe del departamento de impuestos, así como los papeles de trabajo, se encuentran en el legajo físico.

Deuda financiera

1. Envíe confirmaciones de las deudas a los acreedores. y verifique sus respuestas con los saldos reflejados en los registros contables.

La compañía cuenta, según sus registros contables, únicamente con un préstamo por pagar; dicha obligación es con el Banco Banex, S.A.; se envió una solicitud de confirmación de saldos el día 10-11-2003 a dicha entidad bancaria; a continuación se presenta un detalle de la respuesta recibida el día 30-11-2003:

Número de operación	Tasa de interés			
23421-2	4%			

La confirmación recibida directamente de la entidad bancaria concuerda a satisfacción con los saldos reflejados en los registros contables de la empresa objetivo.

La respuesta de la entidad bancaria se encuentra archivada en el legajo físico.

2. Verifique el cumplimiento de los pagos correspondientes a las cuotas establecidas en los periodos y fechas adecuadas.

Según la confirmación recibida de la entidad bancaria, la compañía ha cumplido a satisfacción con los plazos de pago establecidos, situándose actualmente como un cliente AAA para el banco.

Capital social o inversión de los accionistas

1. Confeccione un detalle de los tipos de acciones con que cuenta la empresa, sus propietarios y las disposiciones generales.

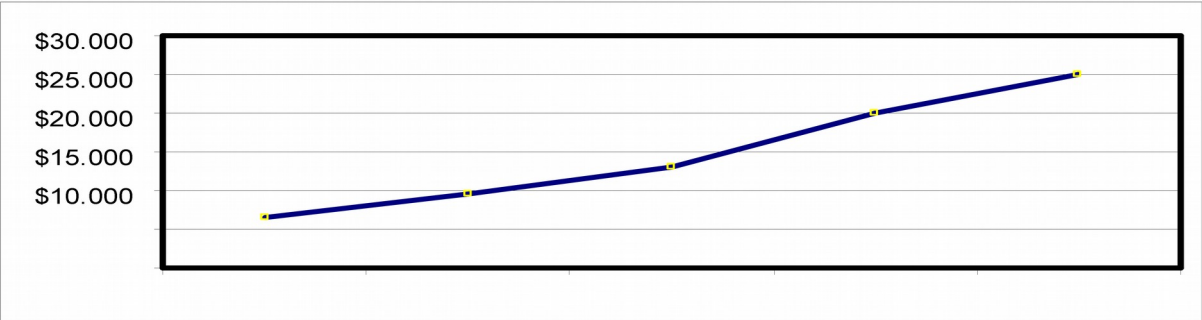
A continuación se presenta un detalle del número de acciones con que cuenta la compañía, el tipo de acción y sus propietarios:

Numero de acciones	Tipo de accion		
55	Comun		
45	Comun		

2. Elabore un detalle donde se reflejen los dividendos y distribuciones a accionistas por los últimos cinco años; además, evalúe la tendencia de la compañía en relación con el pago de dividendos.

De acuerdo con la revisión efectuada a la información financiero-contable de la empresa objetivo, además de la verificación realizada a los libros de actas, a continuación se presenta un detalle de pagos de dividendos realizados en los últimos cinco periodos:

Descripcion					
Cancelación de dividendos					



Como se observa en el grafico anterior, la tendencia de la empresa es lo que se refiere a pago de dividendos ha sido totalmente creciente, lo cual es un factor que incrementa la rentabilidad de la compañía.

Anexo No. 2

Carta de compromiso para un proceso de Debida Diligencia

San José, setiembre 30, 2005

Industrias La Montaña, S.A.

San Juan, Heredia

Presente

El propósito de esta carta es confirmar nuestro compromiso en la investigación previa de la compañía (nombre de la firma objetivo). Como se discutió, la investigación por realizar consistirá en:

- a. Análisis de los estados financieros para cinco años, terminando el 30 de setiembre del 2005, de acuerdo al programa de *Debida Diligencia*;
- b. Revisión de los papeles de trabajo de los auditores externos para el año que terminó el 30 de setiembre del 2004;
- c. Establecer conversaciones con ciertos funcionarios, empleados y consultores externos de la compañía.

Nuestro análisis relacionado con los registros financieros tendrá un alcance menor a los que efectuamos en una auditoría de estados financieros, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera. Por lo tanto, nosotros no estaremos en condición de expresar una opinión con base en el trabajo efectuado. Además, esta labor no se enfoca a determinar la razonabilidad de las cifras de los estados financieros. Una vez finalizado nuestro trabajo, prepararemos un reporte escrito que describirá el análisis efectuado y los principales aspectos que llamaron nuestra atención. Este reporte no será distribuido a terceros, sin la debida autorización por parte de ustedes.

Nuestro deseo es iniciar lo antes posible, con el fin de tener una versión preliminar de nuestro informe en xxx (fecha), para discutirlo con ustedes y tener una versión definitiva una semana después.

Los honorarios de nuestros servicios están basados en el tiempo estimado que los miembros del equipo de trabajo requerirán en esta revisión; en conclusión, se estima que nuestros honorarios serán aproximadamente de xxxx dólares.

Si tiene alguna inquietud, no dude comunicarse con nosotros.

Se suscribe,

Anexo No. 3

Carta de manifestación para un proceso de Debida Diligencia

San José, setiembre 30, 2005

Licenciado

Juan Cotera García

Grant Thornton – Cotera & Asociados

Presente

Esta carta de representación se proporciona en relación con el trabajo de *Debida Diligencia* que realizan, debido al compromiso que tienen con la compañía Industrias La Montaña, S.A. Hemos recibido una copia del informe y no determinamos ningún error u omisión en su contenido.

Ciertas manifestaciones que se describen en esta carta se limitan a aspectos significativos. Los asuntos son considerados materiales, sin importar su tamaño, si implican una omisión o una afirmación errónea de la información contable que, a la luz de ciertas circunstancias, hacen probable que el juicio razonable de una persona que confía en la información, pueda ser cambiado o influenciado por la omisión o afirmación errónea.

Confirmamos, según nuestro mejor entendimiento y creencia, las siguientes representaciones:

- No ha habido irregularidades que involucren a miembros de la administración o empleados; que tengan un papel relevante en los sistemas de contabilidad y de control interno o que pudieran tener un efecto de importancia relativa sobre los estados financieros.
- Hemos puesto a su disposición todos los libros de contabilidad y documentos de apoyo y todas las minutas de Juntas de Accionistas y del Consejo de Directores a saber, las

llevadas a cabo el 15 de marzo del 2005 y el 30 de setiembre del 2005, respectivamente.

- Los estados financieros están libres de representaciones erróneas de importancia relativa, incluyendo omisiones.
- Reconocemos nuestra responsabilidad para el diseño e implantación de programas y controles para prevenir y localizar fraudes.
- No existen:
 - a. Violaciones ni posibles violaciones de leyes o regulaciones cuyos efectos deban ser revelados en los estados financieros o que sirvan de base para registrar una pérdida contingente, y consideramos que en caso de realizarse una revisión por parte de los organismos autorizados para hacerlo, no se determinarán recalificaciones de importancia.
 - b. Demandas, litigios, reclamos sin fundamento que nuestro abogado nos haya indicado que tienen probabilidad de materializarse y que deban revelarse o registrarse como un pasivo contingente.
 - c. Otras obligaciones materiales o ganancias o pérdidas contingentes que requieran ser acumuladas o reveladas.
 - d. Compromisos de recompra de activos vendidos.
 - e. Actividades o negocios no registrados en el estado de situación, incluyendo entidades no consolidadas y el reconocimiento de los resultados que les son relativos.
 - f. Contratos sobre recompra de acciones ni de opciones para adquisición de acciones, u otros convenios celebrados que amparen derechos de suscripción y adquisición de acciones de la compañía.
- Lo siguiente ha sido debidamente registrado y cuando fue apropiado, revelado en forma adecuada en los estados financieros:
 - a. La identificación de partes relacionadas y las transacciones con ellas.
 - b. Pérdidas originadas de compromisos de venta y compra.
 - c. Convenios y opciones para recomprar activos previamente vendidos.
 - d. Activos en prenda como colateral.

- No tenemos planes ni intenciones que puedan alterar, en forma importante, el valor en libros o la clasificación de activos y pasivos reflejados en los estados financieros.
- Las transacciones con partes relacionadas y los correspondientes montos por cobrar o por pagar, incluyendo ventas, compras, préstamos, transferencias, arrendamientos y garantías han sido debidamente registradas o reveladas en los estados financieros. Para propósitos de esta carta, entendemos que lo siguiente es la definición del término "parte relacionada" de acuerdo con la firma Grant Thornton International:

Afiliadas de la empresa; entidades en las que las inversiones se contabilizan por el método de participación; los dueños principales de la empresa; su administración; los miembros directos de las familias de los dueños principales de la empresa y su administración; y otras partes con las cuales la empresa tenga relación si una parte controla o puede influenciar significativamente a la administración o a las políticas de operación de la otra a tal magnitud que una de las partes podría ser impedida de llevar a cabo sus propios intereses. Otra de las partes también se considera parte relacionada si puede influenciar significativamente a la administración o las políticas de operación de las partes negociantes o si tiene alguna participación propietaria en una de las partes negociantes y pueda influenciar significativamente a la otra a tal magnitud que uno o a más de las partes negociantes podría ser impedida de llevar a cabo sus propios intereses.

- No tenemos planes de abandonar líneas de productos u otros planes o intenciones que resulten en un exceso u obsolescencia de inventario, y ningún inventario está declarado en un monto que exceda su valor neto realizable.
- La compañía tiene título satisfactorio de todos los activos y no hay gravámenes ni afectaciones sobre los activos de la compañía, excepto por aquellos que se revelan en la Nota A, a los estados financieros finalizados al 30 de setiembre del 2005.

- Las inversiones en valores clasificadas como conservadas a su vencimiento se han reconocido como tales, debido a que tenemos tanto la intención como la posibilidad de así conservarlas. Las otras inversiones en valores se han clasificado como adquiridas con fines de negociación o disponibles para su venta. Las disminuciones en el valor de las inversiones se han reconocido en los resultados del ejercicio.
- De acuerdo con nuestro mejor entendimiento y conocimiento, no ha ocurrido ningún evento subsecuente a la fecha del estado de situación ni hasta la fecha de esta carta, que requiera de ajuste o revelación en los estados financieros antes mencionados.
- Las cuentas por cobrar representan operaciones reales y recuperables, y no incluyen importes por mercancías embarcadas o servicios presentados con posterioridad al (fecha del último balance general que se presenta), mercancías embarcadas en consignación, mercancías sujetas a aceptación o a otro tipo de arreglos que no constituyan ventas. Las estimaciones para cuentas de cobro dudoso son suficientes para cubrir cualquier pérdida que pudiera resultar en su cobro.
- Los inventarios al (fechas de los balances generales mencionados en el dictamen) se presentan valuados de manera consistente entre los dos años terminados en (fecha del balance mas reciente), así como con el año terminado en (fecha de cierre del año inmediato anterior al del primer año que cubre el dictamen) y bajo el método de (describir). Los inventarios, incluyendo artículos obsoletos, de lento movimiento, defectuosos o en mal estado, están valuados en importes que no exceden su valor estimado de realización (en su caso, describir los cambios y sus efectos en los estados financieros).
- Los activos fijos han sido registrados originalmente a su costo de adquisición, y posteriormente éste se ha actualizado mediante el método de (describir el método y si se utilizan avalúos, mencionar si éstos fueron elaborados por peritos independientes).

- El método de depreciación es consistente en los dos años terminados el (fecha del balance más reciente) y con el seguido en el año terminado el (fecha de cierre del año inmediato anterior al del primer año que cubre el dictamen). La depreciación se determina con base en el valor actualizado de los activos y en sus vidas útiles que hemos estimado. Durante el periodo cubierto por los estados financieros que se mencionan en su dictamen, no se han modificado las vidas útiles estimadas de los activos fijos, a excepción de (incluir la lista de los activos en este caso y el efecto en los estados financieros).
- Todos los pasivos por mercancías o servicios incurridos antes del (fecha del balance más reciente), han sido incluidos en el estado de situación. Se han registrado las provisiones necesarias para todos los pasivos acumulados a esa fecha, incluyendo los pasivos en litigio y pasivos por concepto de gratificaciones, aguinaldos, prestaciones legales, etc.
- Al (fecha del balance más reciente), la compañía no tenía compromisos importantes para la compra de materias primas o materiales, a precios superiores a los del mercado a esa fecha; tampoco tenía compromisos importantes de venta a precios inferiores al costo de los inventarios o a los costos esperados de compra o fabricación, incrementados con los gastos directos de venta.
- La reclamación (indicar tipo de litigio) por parte de la compañía Industrias El Equipo, S.A. ha sido resuelta por la suma total de \$15,000 que ha sido acumulada en forma apropiada en los estados financieros. No se ha recibido ni se espera recibir ninguna otra reclamación en relación con algún litigio.
- No hay ningún convenio formal o informal de saldo compensatorio con ninguna de nuestras cuentas de efectivo e inversión. Excepto por lo revelado en la Nota B a los estados financieros, no tenemos otra línea de convenios de crédito.
- Hemos registrado o revelado de manera apropiada en los estados financieros las opciones y convenios de recompra de acciones de capital y las acciones de capital reservada para opciones, certificados, conversiones y requerimientos.

(Representante Legal)

(Gerente General)