

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



**"PROPUESTA DE MODELO BÁSICO PARA REALIZAR UN TRABAJO DE DUE
DILIGENCE EN EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE UNA EMPRESA"**

Trabajo de Investigación Presentado por:

Nelson Edgardo Jiménez Nunfio

Ana Patricia Miranda Durán

Para Optar al Grado de:

LICENCIADOS EN CONTADURÍA PÚBLICA

Febrero de 2007

San Salvador, El Salvador, Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector(a) :Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario(a) :Licda. Alicia Margarita Rivas de
Recinos

Decano de la Facultad
De Ciencias Económicas :Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario(a) de la
Facultad de Ciencias
Económicas :Licda. Vilma Yolanda Vásquez

Asesores :Msc. Héctor Alfredo Rivas Núñez
Lic. Alvarado Edgardo Calero Rodas

Tribunal Examinador :Msc. Héctor Alfredo Rivas Núñez
Lic. Alvarado Edgardo Calero Rodas

Febrero de 2007

San Salvador, El Salvador, Centro América

Nuestros más sinceros agradecimientos a:

Nuestro Soberano y Magnánimo Dios

Nuestros amados Padres

Nuestros queridos familiares y amigos

Nuestros respetables asesores

Todos los que de una u otra forma colaboraron en la realización de este ideal

Los Autores

INDICE

INTRODUCCION		i
CAPITULO I		
1.	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	
1.1	ANTECEDENTES DE DUE DILIGENCE	1
1.1.1	Evolución Histórica de la Contabilidad	1
1.2	DUE DILIGENCE	9
1.2.1	Definiciones Básicas	9
1.2.2	El Proceso de Due Diligence	10
1.2.3	Administración del Proceso	11
1.2.4	Ejecución del Proceso	13
1.3	ENTORNO DE LA ENTIDAD OBJETIVO	14
1.3.1	Análisis del país y entorno macroeconómico	14
1.4	ANALISIS DE LA ENTIDAD	19
1.4.1	El Negocio	19
1.4.2	Análisis General de Productos y Clientela	21
1.4.3	Análisis Financiero Contable	23
1.4.4	Recursos Humanos	25
1.4.5	Organización	27
1.4.6	Sistemas Informáticos y operaciones	29
1.4.7	Control de Costos	30

1.4.8	Activos Fijos	31
1.4.9	Aspectos Fiscales	32
1.4.10	Aspectos Legales	32
1.4.11	Valoración de adaptación a procedimientos contables e incorporación a procedimientos de la entidad adquiriente	35
1.4.12	Ambiente de Control Interno	36
1.4.13	Inspección de los Entes Supervisores y Reguladores	37
1.4.14	Cumplimiento y Ética	37
1.4.15	Proyección Financiera	37

CAPITULO II

2.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y DIAGNOSTICO	39
2.1	DISEÑO METODOLOGICO	40
2.1.1	Tipo de estudio	40
2.1.2	Investigación bibliográfica	40
2.1.3	Investigación de Campo	41
2.2	METODOS DE RECOLECCION DE DATOS	42
2.3	UNIVERSO Y MUESTRA	42
2.3.1	Universo	42

2.3.2	Muestra	43
2.4	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	44
2.5	ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	45
2.6	DIAGNOSTICO	57
 CAPITULO III		
3	INTRODUCCIÓN A LA GUIA DE DUE DILIGENCE	60
3.1	INTRODUCCION	60
3.2	ALCANCE DE LA GUIA DE DUE DILIGENCE	61
3.3	OBJETIVOS DE LOS SERVICIOS DE DUE DILIGENCE	61
3.3.1	Que es un servicio de due diligence	61
3.3.2	El objetivo de un servicio de due diligence	62
3.3.3	Limitaciones del servicio de due diligence	63
3.4	ALCANCE DEL TRABAJO	65
3.4.1	Enfoque General	65
3.4.2	Alcance del Trabajo	66
3.4.3	Trabajo de Alcance Limitado	67
3.4.4	Enfoque de Fases	67
3.4.5	Trabajo de Alcance Más Amplio	67
3.4.6	Procedimientos Básicos	68
3.5	TERMINOS DE UN TRABAJO DE DUE DILIGENCE	69
3.5.1	Cómo evaluar los trabajos prospectivos	69

3.5.2	Integridad y objetividad	70
3.5.3	Conflictos potenciales de intereses	71
3.5.4	Confidencialidad	72
3.5.5	Entendimiento de las expectativas del cliente	72
3.5.6	Competencia profesional	73
3.5.7	Carta convenio	74
3.5.8	Cartas de modificación del alcance	75
3.5.9	Análisis de los riesgos de negocios y del trabajo	75
3.5.10	Oportunidad	76
3.6	RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO	77
3.6.1	Responsabilidad del socio encargado	78
3.6.2	Responsabilidades del gerente encargado	79
3.6.3	Responsabilidades del especialista en impuestos	80
3.6.4	Cómo administrar los equipos de servicio integrado	81
3.7	PLANEACION	81
3.7.1	Consideraciones de la planeación	83
3.7.2	Cómo abordar el riesgo del trabajo	83

3.7.3	Factores de riesgo relacionados con el trabajo de due diligence	84
3.7.4	Cómo seleccionar al equipo de trabajo	85
3.7.5	Coordinación con el cliente y con la Entidad objetivo	85
3.7.6	Plan de trabajo	85
3.7.7	Programas de Aplicación en un Trabajo de Due Diligencie	86
3.7.8	Actividades que se evitan en la administración del trabajo	117
3.8	DOCUMENTACION	118
3.8.1	Contenido sugerido de los papeles de trabajo	118
3.8.2	Cartas de representación	119
3.8.3	Programas de computadora	120
3.8.4	Retención	120
3.9	INVESTIGACION DE DATOS	121
3.9.1	Cómo entrevistar	123
3.9.2	Obstáculos que se presentan en la investigación de datos	123
3.10	ANALISIS E INTERPRETACION	125
3.10.1	Técnicas de análisis	125

3.10.2	Análisis efectivo	126
3.10.3	Período histórico	127
3.10.4	Presentación del análisis	127
3.10.5	Propósito de la interpretación	128
3.10.6	Hallazgos	129
3.10.7	Relación de la interpretación con la información obtenida	129
3.11	EMISION DE INFORMES POR ESCRITO	130
3.11.1	Emisión general de informes	130
3.11.2	Terminología	131
3.11.3	Carta de presentación	132
3.11.4	Resumen ejecutivo	133
3.11.5	Parte principal del informe	135
3.11.6	Anexos	135
3.11.7	Cartas y reuniones de progreso	136
3.11.8	Emisión de informes de due diligence en calidad de borrador	136
3.11.9	Cómo comunicar que el informe está en calidad de borrador	138
3.11.10	Cómo finalizar los informes a solicitud del cliente	140
3.11.11	Cómo controlar la distribución más	

	amplia del informe	141
3.12	PRESENTACION DE INFORMES ORALES	141
3.12.1	Uso de presentaciones	141
3.12.2	Consistencia con el informe por escrito	143
3.12.3	Cómo responder a las preguntas	143
3.13	SESION DE CIERRE	144
3.13.1	Objetivos de la sesión de cierre	144
 CAPITULO IV		
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
4.1	Conclusiones	145
4.2	Recomendaciones	147
BIBLIOGRAFÍA		150
ANEXOS		

INTRODUCCION

La información para el desarrollo de un servicio de Due Diligence, se ve limitada dada la inexistencia de una normativa flexible que permita incorporar todos aquellos aspectos presentes en las empresas que se identifican con el valor creado por la investigación y desarrollo, la innovación, las prácticas organizacionales internas, las relaciones y vínculos con los agentes del contexto y la acción de los recursos humanos que, tradicionalmente, no son reconocidos en las empresas.

De lo expuesto surge la necesidad de profundizar el análisis de los trabajos de Due Diligence, su incidencia en la determinación del valor de la empresa, su posible medición e inclusión en la información interna y externa dirigida a terceros.

Dentro de este contexto, la investigación que se presenta se ha dividido en cuatro capítulos, estructurados de la siguiente manera:

El *capítulo I* presenta los aspectos generales que conforman el marco teórico y conceptual que sustenta el posterior desarrollo de una metodología para el desarrollo de un trabajo de Due Diligence.

En el *capítulo II* se desarrolla el diseño metodológico del proceso de investigación, en donde se describe el tipo de estudio utilizado, los criterios para la determinación del universo y la muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección y procesamiento de la información. Se efectúa un análisis de los resultados de la investigación de campo que se realizó a los Profesionales en Contaduría Pública, en donde se logró obtener información relevante sobre aspectos importantes de Due Diligence que son reconocidos por los profesionales; así también se verificó la existencia de aquellos que no son reconocidos, a pesar de que agregan valor a la empresa.

El *capítulo III* presenta el aporte fundamental del trabajo de investigación que consiste en una Propuesta de modelo básico para realizar un trabajo de Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa; la cual permite evaluar su incidencia en el valor de una empresa y promover su gestión para que contribuyan al incremento de las utilidades.

Las conclusiones derivadas de la investigación, así como las recomendaciones que se estiman pertinentes para la implementación de la metodología propuesta, se exponen en el *capítulo IV*.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

1.1 ANTECEDENTES DE DUE DILIGENCE

1.1.1 Evolución Histórica de la Contabilidad

En El Salvador aproximadamente en el año 1915, y con la creación de una escuela anexa al Instituto General Francisco Menéndez, se comenzó a dar impulso a la enseñanza contable, lo que trajo consigo la creación de instituciones públicas y privadas, dedicadas a la enseñanza contable y las cuales extendían los títulos de contador de hacienda, perito mercantil, tenedor de libros, contador y otros.

En el año 1930 la contaduría toma importancia ante la creación de la primera Asociación de Contadores; y en 1940 se constituye el primer Consejo Nacional de Contadores, con el objeto de examinar y autorizar a candidatos para ejercer la profesión, otorgando título de "Contadores Públicos Certificados". El facultado mediante el decreto de "Ley del ejercicio de las funciones del Contador Publico".

En la década de los setenta la economía salvadoreña comienza a relacionarse con economías más desarrolladas lo que lleva a la profesión de contaduría pública a que se actualice y responda a

las exigencias de información más adecuadas para los inversionistas extranjeros.

A través de los años la contabilidad se ha adaptado a las necesidades informativas de las unidades económicas en las que opera. En la rudimentaria contabilidad de la cultura egipcia, por ejemplo, sólo era necesario un sistema contable basado en la partida simple, anotando en un papiro los activos y las obligaciones.

Los posteriores sistemas económicos basados en la agricultura necesitaron poco más, hasta que el creciente comercio y posteriormente la revolución industrial, demandaron necesidades de información mucho mayores, que se apoyaron en la partida doble, desarrollada por pioneros de la contabilidad como Lucas Paccioli. Fue la época de la teneduría de libros, que se caracterizó por la simple conservación de los registros.

“Desde el inicio de la comercialización hasta la era industrial se consideró la época del beneficio, desde el punto de vista de necesidades de los usuarios, pues se caracterizaba por la medición de activos e ingresos. Producto de las necesidades de la revolución industrial, esta época condujo al desarrollo de los estados financieros, siendo el beneficio neto el documento

de información más importante que preparaban tanto para usuarios internos como externos”¹

En la segunda mitad del siglo XX se produjo un acontecimiento muy importante, la invención de los primeros ordenadores y su posterior aplicación a la contabilidad. Son los inicios de la era de la información, caracterizada por el uso de microcomputadoras. Esta fue la primera revolución en la tecnología de la información en la cual un ordenador centralizado era compartido por muchos usuarios que se conectaban a éste con terminales. En sus inicios, estos primitivos sistemas se limitaban a reproducir los registros de contabilidad manuales, es decir, repetían el mismo procedimiento: se recogía la información y se generaban los reportes que eran enviados al destinatario; manteniéndose la misma organización departamental. Naturalmente, la mayor velocidad del ordenador hizo más eficientes a los sistemas computarizados.

En el siglo XXI las necesidades de información han cambiado más allá de las rígidas normas contables. Los directivos e inversores requieren nuevos datos que no son proporcionados por los estados contables tradicionales; por ejemplo, la valoración de activos intangibles como el conocimiento o la satisfacción de la clientela, información sobre los riesgos a que está

¹ Serrano, Carlos (2002). “La Contabilidad en la Era del Conocimiento” (www.5campus.com)

sometida la empresa, el impacto medioambiental, la gestión del capital intelectual, la capacidad de innovación, el grado de satisfacción de los clientes, la capacidad de aprendizaje, motivación de los empleados, aspectos jurídicos y fiscales de la empresa etc.

"En 1990, inicia el proceso de apertura comercial y de desgravación arancelaria. En 1991, El Salvador se adhiere al GATT, adquiriendo por primera vez, compromisos en materia de política comercial a nivel multilateral. Y en enero de 1995, la adhesión a la Organización Mundial del Comercio, finaliza la negociación al TLC con México y se tienen en agenda: República Dominicana, Chile, y Panamá. La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), inicia un fuerte apoyo a los sectores de la industria por medio del programa de reconversión industrial, las líneas de acción relevantes de la política industrial del año 2000 fueron las siguientes:

- Adaptación estructural hacia la competitividad.
- Promover en la industria la certificación ISO 9000
- Estimulo a la innovación y al mejoramiento tecnológico

En el año 2003, tiene lugar las negociaciones de un tratado de libre comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos, las cuales culminan el 18 de diciembre de ese año. En el primer semestre del año 2004, se negocia la adhesión de República

Dominicana al CAFTA. Durante el año 2005, los demás países suscriptores, con la excepción de Costa Rica, ratifican el CAFTA. Y en el caso de los Estados Unidos, su congreso aprueba la ley de implementación del CAFTA en julio de 2005"².

Debido a las nuevas exigencias en el mundo de los negocios, las empresas hoy en día se están volviendo más competitivas que antes y estas nuevas exigencias provocan que el profesional en contaduría pública se prepare para ofrecer servicios de mayor nivel, resultantes de exigencias del mercado, a raíz de estos acontecimientos que han surgido desde 1990 y el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos en el año 2005, el contador público se ha enfrentado con la necesidad de realizar trabajos de *Due Diligence*, para valorar cuantitativamente y cualitativamente una empresa, auxiliándose de esta herramienta para generar informes que satisfagan las exigencias de los inversionistas y altos directivos de las empresas.

En el mundo de los negocios existe una pregunta muy importante cuya respuesta genera toda clase de opiniones porque involucra una serie de factores internos y externos, tangibles e intangibles, económicos, sociales, tecnológicos, productivos,

² Revista Industria, publicada por la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), edición 325, Pág.8

laborales, legales, de mercado, y es la siguiente ¿Cuánto vale la empresa en la que quiero invertir?

El valor comercial de una compañía se puede determinar en cualquier situación, pero se hace indispensable en ciertos casos, como ingreso o retiro de socios de entidades no inscritas en la bolsa de valores y, en general, en transacciones de compraventa: en la evaluación de la gestión de la administración cuando el objetivo básico de los propietarios es maximizar el valor que la empresa tiene para ellos; en el análisis e interpretación de la situación financiera de la compañía.

Para darle el valor a una compañía se puede recurrir a elementos cuantitativos y cualitativos, partiendo de aquellos que muestran elementos cuantificables como son el balance general, estado de resultados, la información sobre proyección de ingresos y costos. La información contable tiene como característica el agrupar cuentas cuya cifras son una combinación entre el pasado, presente y futuro; por lo tanto la cantidad que arroja como resultado no puede ser el valor comercial de la empresa. La decisión de la inversión es una decisión única de cada inversor y refleja sus propios objetivos al respecto, tolerancia al riesgo, evaluación de los beneficios potenciales y de la oportunidad de la inversión.

Más allá de los indicadores directos tales como el precio de venta o el nivel de garantías dadas al comprador, el éxito de una venta depende asimismo de otros criterios, entre los que destacan, el tiempo necesario para su realización, el nivel y relevancia de la información proporcionada por la compañía, la limitación de las interferencias en la gestión y el tiempo dedicado a la operación por parte de la dirección de la compañía.

"En un esquema clásico de venta con el fin de maximizar su potencial valor el vendedor solicita la intervención de bancos de inversión y abogados para asesorarle en la búsqueda de compradores potenciales y en la fase de negociación y cierre de la operación. Este esquema no siempre permite tener el control de todas y cada una de las fases del proceso, por lo que en ocasiones se completa mediante la puesta en marcha de un "*Due Diligence*"³. Muy extendido en el Reino Unido, *Due Diligence* resulta ser una herramienta muy útil en la medida que permite optimizar el proceso de venta y controlar la información suministrada a los compradores potenciales"⁴.

Este servicio no solo consiste en realizar una auditoría de estados financieros de aquellas compañías sujetas a un proceso

³ Due Diligence: diligencia debida, www.investopedia.com

⁴ Nota Informativa 06/2004, Due Diligence en los procesos de venta: "La creación de valor". Firma de Auditoría y Consultoría **Ernest & Young**, Autor de la nota: Eva Abans, Remigio Barroso, John Bristol. www.ey.com.es

de venta o reestructura, si también se refiere a un proceso de investigación y análisis previo a la adquisición, fusión por absorción o intercambio accionario con otra entidad, y se identifica y evalúan los riesgos potenciales y se determina el precio adecuado de una transacción, tanto desde el punto de vista del posible vendedor así como del posible inversionista; con el objetivo de emitir un dictamen e informe sobre los mismos, en el que se detallen las observaciones y/o posibles ajustes de la transacción.

A diferencia de la auditoría de estados financieros se exige de un mayor grado de profundidad en la revisión de componentes, aspectos de relevancia y áreas de exposición de posibles riesgos; así como de acuerdo con el grado de seguridad requerido por el cliente. Dentro de los puntos que son tomados en cuenta en la revisión *Due Diligence* se encuentran:

- Antecedentes e historia financiera de la compañía.
- Información de la industria en la que se desarrolla.
- Análisis de la información contable y financiera.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales.
- Evaluación de la gestión administrativa y de organización
- Evaluación de productos y factores de publicidad.
- Manufactura y distribución.
- Investigación y desarrollo.

- Reportes regulados a autoridades.
- Factores internacionales.

El proceso de la revisión se realiza con un equipo interdisciplinario de especialistas y se adecúa a las necesidades y requerimientos de las partes, con la finalidad de proporcionar en forma oportuna la información que permita la toma de decisiones con relación al proceso de venta o reestructura.

El *Due Diligence* coloca en marcha por parte del vendedor todos los medios normalmente utilizados por el comprador permitiéndole anticipar las diferentes fases del proceso de venta antes incluso de que la empresa objetivo sea presentada a los candidatos.

1.2 DUE DILIGENCE

1.2.1 Definiciones Básicas

Para obtener una mejor comprensión por parte de los usuarios de la presente investigación sobre el proceso de *Due Diligence*, a continuación se muestran algunos conceptos básicos que serán utilizados.

Due Diligence:

Se entiende por "*Due diligence*" el proceso de investigación y análisis realizado por una entidad previo a la adquisición,

fusión por absorción o intercambio accionarial con otra entidad, con el objetivo de obtener información suficiente para valorar la oportunidad de inversión, identificar y evaluar sus riesgos potenciales y determinar el precio adecuado de transacción.

Data Room:

Proceso de entrega de información relevante para la toma de decisión sobre la posible compra de una sociedad o estructura de activos y pasivos registrados por una empresa o grupo empresarial. El establecimiento de un "Data Room" es apropiado cuando la sociedad o estructura de activos y pasivos de posible negociación lo merecen en términos de volumen, complejidad o naturaleza.

Outsourcing:

Gestión estratégica empresarial, contratación de servicios externos.

Entidad Objetivo:

Compañía o empresa sujeta en proceso de venta, fusión, absorción, etc. a la cual es aplicable el proceso de *Due Diligence*.

1.2.2 El proceso de Due Diligence

El proceso de *Due Diligence* es la continuación lógica desde el lado del comprador del proceso de recopilación de datos de la

entidad financiera intervenida que se realiza en el *Data Room*, para efectuar una valoración y una posible oferta. Por ello, como complemento al *Data Room*, la entidad adquirente llevará a cabo:

- a) Revisiones de textos contractuales no comprendidos en el volumen de información presentada.
- b) Entrevistas a la alta gerencia y de los responsables operativos

Tales actividades tienen como objetivo el estudio de la entidad desde los puntos de vista comercial, financiero contable, de recursos técnicos y humanos, etc., con el fin de localizar nuevas oportunidades de negocio, e identificar los riesgos y de contingencias derivadas de la operación. Sin embargo, el análisis a realizar y su profundidad pueden variar dependiendo de la madurez de la entidad objeto de estudio, del entorno en el que desarrolla su actividad, del conocimiento previo del mismo que tenga la entidad adquirente, y de la propia definición de la transacción.

1.2.3 Administración del Proceso

Para asegurar la eficacia del proceso, éste ha de estar coordinado por un único departamento en la entidad adquirente, encargado de dirigirlo y de consolidar las visiones de las diferentes áreas que intervienen en el análisis. Normalmente, en

las grandes organizaciones, el departamento responsable del proceso es el que origina la potencial operación, habitualmente el departamento de Desarrollo Corporativo de la potencial entidad adquirente.

Dicho departamento propone al Administrador/Interventor de la entidad adquirente el nombramiento de un comité del proyecto que determinará la composición de los equipos técnicos de cada área, en función del volumen de la inversión, de la naturaleza y la dimensión de la entidad objetivo y de su perfil de riesgo. Los equipos deben incluir la participación del personal senior de los siguientes departamentos o funciones:

- Control Interno
- Riesgos
- Intervención General (Contaduría General).
- Recursos Compartidos (Recursos Humanos y Técnicos)
- Gestión Financiera
- Asesoría Jurídica

De este modo, se asegura que el análisis se lleva a cabo por los equipos técnicos más idóneos de la entidad adquirente.

Los criterios de selección de los integrantes de los equipos deberán regirse en primer lugar por sus capacidades y conocimientos técnicos, pero cuidando además especialmente que

no tengan en la operación conflicto de intereses, distintos a los propios de la entidad. En concreto, no tendrán:

- Ninguna conexión con el área geográfica en cuestión
- Ninguna conexión con la compañía objeto
- Ninguna retribución vinculada al cierre de la operación

Por último, la entidad adquirente ha de estudiar, en función de sus necesidades, la posibilidad de incorporar a los equipos el apoyo externo de auditores y asesores, sin que tal eventual incorporación resulte en perjuicio de responsabilidad de la gestión sobre la buena conducción del proceso.

1.2.4 Ejecución del Proceso

Previo al inicio del trabajo de *Due Diligence* y sobre la base de la información obtenida en el Data Room, los responsables de área deberán realizar un análisis del perfil general de riesgo que identifique las áreas que requieren un estudio más pormenorizado, y que valore las contingencias que se puedan asumir por la no realización de determinadas tareas.

Adicionalmente, los responsables deberán realizar un análisis pormenorizado de la información proporcionada en el *Data Room*. A partir de esta información, se plantearán las preguntas adicionales y se procederá a la presentación de los cuestionarios a ser contestados por los gerentes de primera línea de la entidad objetivo.

El proceso de *Due Diligence* culmina con una valoración de la compañía a adquirir y con una propuesta de actuación, que de ser positiva, incluirá una recomendación del precio de una posible oferta, determinado en función de los rangos de valoración obtenidos siguiendo los diferentes métodos financieros utilizados habitualmente en este tipo de transacciones (descuento de flujos de caja futuros, análisis de operaciones comparables, valoración por múltiplos bursátiles, valoración por partes, etc.)

1.3 ENTORNO DE LA ENTIDAD OBJETIVO

1.3.1 Análisis del País y Entorno Macroeconómico

En el caso de operaciones de adquisición, fusión o compra de participación estratégica, y en particular, en el caso de operaciones transfronterizas, cualquier entidad, deberá evaluar cuidadosamente los potenciales riesgos de entorno presentes en la transacción y que pueden provenir de:

i. Situación y Estabilidad Política

La inestabilidad política puede aumentar la percepción del denominado el riesgo país, y por tanto, los tipos de interés, afectando el entorno para la inversión. Además pueden existir obstáculos políticos a la adquisición de determinadas entidades,

consideradas como estratégicas por el gobierno, obstáculos para la repatriación de beneficios, etc.

ii. Políticas Macroeconómicas. Evolución y Tendencia

Una crisis económica puede derivar en un deterioro de la capacidad de pago del país, un aumento de la morosidad, y un límite a la expansión de la cuota de mercado y del margen financiero. Por este motivo, la entidad adquirente debe realizar un estudio histórico de las principales magnitudes que determinan el crecimiento y la estabilidad o volatilidad macroeconómica, y por tanto, tratar de prever la eficiencia y vulnerabilidad del negocio en que opera la entidad objetivo ante una eventual crisis futura.

iii. Regulación Mercantil

Una eventual debilidad del marco legal obstaculizaría el proceso de *Due Diligence*, no garantizaría el proceso de adquisición de forma clara y transparente, y podría poner en riesgo el futuro desarrollo de la entidad a adquirir.

Una regulación que distorsione el mercado en que opera la entidad objetivo puede reducir el tamaño relativo del mismo, obstaculizar el crecimiento y la estabilidad macroeconómica y, en definitiva, aumentar el riesgo al que está sometida la entidad objetivo, alterando su normal desarrollo.

Es por tanto imprescindible analizar en el proceso de Due Diligence el Marco jurídico mercantil y grado del ajuste de la normativa a los estándares internacionales, en concreto las relativas a:

- Concentración de riesgos
- Régimen legal de la inversión extranjera directa e indirecta.
- Sistema fiscal (gravámenes y retenciones sobre beneficios, intereses y dividendos).
- Normativa mercantil y laboral

iv. Cultura y Población

Es importante que la entidad adquirente efectúe una evaluación de los principales parámetros demográficos y su evolución previsible, para realizar estimaciones sobre el mercado potencial tras la operación.

v. Análisis del Sector y de la Competencia

a) Descripción del sector

Entre los elementos más importantes a analizar destacan:

1. Estructura del sector: composición, distribución de negocios.
2. Movimientos recientes dentro del sector: fusiones, adquisiciones, disoluciones y precios de las adquisiciones habidas.

3. Cambios previsibles en el sector: debilidades, amenazas y fortalezas, oportunidades (FODA).
4. Calidad de los servicios.
5. Nivel de integración con el mercado internacional.
6. Recomendaciones de organismos internacionales
7. Rentabilidad y posibilidades de mejoras de eficiencia, a través de gráficos que relacionen como: Return on Equity (ROE) (Rentabilidad sobre el patrimonio).

b) Principales Negocios, Canales de Distribución, y Cuotas de Mercado

La entidad adquirente debe estudiar las principales áreas de negocio y canales de distribución del sector en que opera la entidad objetivo, y las cuotas de mercado de los participantes en cada área de negocio con el fin de poder determinar las oportunidades de negocio y para estimar el retorno de la inversión planteada.

vi. Análisis del Posicionamiento de la Entidad Objetivo

Se debe prestar atención a las alternativas viables de entrada de expansión de mercado en función de las necesidades y de las capacidades de la entidad adquirente. El objetivo es maximizar el expertise de la entidad objetivo de manera coherente al modelo de negocio de la entidad adquirente.

Por tanto ésta última debe evaluar con criterios realistas la eficiencia, tamaño, especialización, capacidad financiera de la entidad objetivo de la transacción, y la existencia de economías de escala o gama en la operación. El objetivo en este caso es la optimización futura del portafolio de negocios atendiendo a las complementariedades y sinergias entre ambas instituciones.

Para ello, el equipo de *Due Diligence* debe examinar los siguientes puntos:

- Posicionamiento de la entidad objetivo con relación al total sector, núcleo de negocio y modelo operativo.
- Posicionamiento en términos de activos, pasivos, patrimonio neto, etc. Inversiones y reestructuraciones recientes.
- Posicionamiento en términos de Return on Equity (ROE) y Return on Assets (ROA) (Rendimiento sobre Patrimonio y Rendimiento sobre Activos)
- Posicionamiento de su valoración bursátil, Price Earnings Ratio (PER), Price Book Value (PBV), rentabilidad vía dividendo.

En resumen se debe ofrecer como resultado un conocimiento razonable del entorno en el que se ha de desarrollar la actividad de la nueva operación, tanto macroeconómico como sectorial, y del posicionamiento de la entidad en el mismo.

1.4 ANÁLISIS DE LA ENTIDAD

1.4.1 El Negocio

El objetivo de la entidad adquirente en este caso es examinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (FODA) a las que se enfrenta la entidad objetivo. Para ello es conveniente desarrollar indicadores en cada una de las áreas, en el siguiente orden:

Indicadores de oportunidades:

- Clientes insatisfechos
- Escaso consumo medio de productos
- Ausencia de paquetes de productos y servicios
- Nuevos mercados y servicios con ingresos no financieros
- Base de clientes inexplorados
- Nuevos canales de distribución
- Desarrollo o compra de mercados
- Poca especialización del negocio en que opera la entidad objetivo.
- Alta Dirección competente y motivada
- Bajo grado de competencia de la banca extranjera local
- Consolidación del cambio interno

Indicadores de amenazas

- Creciente incertidumbre política y económica

- Nivel de competencia y nuevos entrantes
- No existen procedimientos de adecuación al cambio
- Competidores mejor preparados
- Productos innovadores
- Indisciplina laboral

Indicadores de fortalezas

- Buenas alianzas estratégicas del grupo al que pertenece la entidad objetivo
- Alta Dirección comprometida
- Estructura financiera y patrimonial sólida y sana
- Conocimiento y manejo del negocio
- Fidelización de la clientela
- Recursos humanos identificados con la entidad objetivo
- Consolidación de los procedimientos internos y cambio de marco
- Posición y rentabilidad
- Dirección por objetivos
- Buena imagen.
- Solvencia y rentabilidad.
- Estrategias definidas y competitivas
- Percepción de calidad de servicios

Indicadores de debilidades

- Posición de negocio y rentabilidad inadecuadas
- Estructura financiera y patrimonial débil y poco sólida
- Ausencia de cultura corporativa o pautas inadecuadas de comportamiento
- Equipo de calidad insuficiente o no motivado ni comprometido.
- Conflictos internos.
- Escasa fidelización de la clientela
- Imagen deteriorada

En función del orden de importancia se le otorga una ponderación determinada a cada indicador, y se comparan: oportunidades con amenazas, y fortalezas con debilidades.

1.4.2 Análisis General de Productos y Clientela

Está relacionado con el punto previo de análisis de los principales negocios y el mercado e incluye:

1. Análisis general de la política comercial y de la política de concesión de operaciones.
2. Inventario y análisis de todos los productos y servicios ofrecidos por la entidad
3. Determinación de la calidad de los productos y servicios, volumen de ventas, rentabilidad.

4. Análisis de precios de los productos vendidos en relación a la competencia.
5. Benchmarking a efectos de determinar el grado de competitividad de costes.
6. Análisis de la base de clientela y revisión de la rotación de la base de clientes (ratio de clientes que abandonan la entidad anualmente dividido por el número total de clientes).
7. Análisis de la contribución por producto (product profic report)
8. Análisis de cantidad de nuevos productos por año para ello se efectúa un análisis de la evolución del negocio de las diferentes áreas de negocio de la entidad adquirente, atendiendo al volumen de ventas, la cuota de mercado, la continuación de la cartera de productos actuales, las vías principales de crecimiento, el volumen de nuevos clientes y la rotación de los mismos, etc.
9. Estudio de la red de sucursales y de la coordinación entre sucursales y áreas de producto (es decir, entre la producción, propia o ajena, y la distribución de productos y servicios).
10. Segmentación de la clientela, en función de los criterios y normas establecidas por la entidad adquirente.

1.4.3 Análisis Financiero y Contable

El análisis financiero y contable deberá abarcar las actividades principales, subsidiarias y afiliadas de la entidad objetivo a fin de lograr la imagen fiel sobre la verdadera situación del activo que se desea comprar. El equipo encargado del *Due Diligence* ofrecerá un estudio de diagnóstico que considere la eficacia y confiabilidad de los procesos contables y administrativos de la entidad objetivo y las vulnerabilidades que puedan limitar su trabajo.

El informe deberá identificar claramente los orígenes de las ganancias y las pérdidas no recurrentes, si se devengan, se han devengado, o pagan en efectivo conceptos extraordinarios, formulando comentarios específicos para los siguientes ámbitos y para los últimos 3 años:

i. Análisis de los Flujos de Caja y de la Brecha Estructural

La entidad adquirente debe realizar un análisis exhaustivo de los cash-flows (flujos de caja) y de las políticas financieras de la entidad objetivo en los últimos dos semestres.

ii. Análisis de Rentabilidad

La entidad adquirente deberá evaluar el margen de beneficio de la entidad objetivo respecto al sector en que opera la industria de la entidad objetivo.

La entidad adquirente deberá formarse un criterio sobre la calidad de las ganancias a la luz de los datos que aparecen en la cuenta de resultados, y comprobando que ésta resulte de lo analizado en apartados anteriores. En concreto, deberá considerar así:

1. Los activos son de alta calidad o si el rendimiento de los activos es bajo por existir muchos
2. Activos improductivos.
3. Las fuentes de financiación son estables y bien diversificadas, analizando la evolución temporal de los gastos financieros en términos relativos.
4. Controla eficazmente el gasto.
5. La gestión de los recursos líquidos optimiza la rentabilidad.
6. La entidad objetivo se sitúa por delante de sus competidores en el conocimiento de los mercados en que opera y los clientes que atiende
7. Las ganancias son el resultado de la estrategia de negocio establecida por la entidad objetivo o se deben a operaciones especulativas de alto riesgo con ciertos clientes o instrumentos.
8. Existe un nivel de información gerencial que permite detección temprana de los desvíos.
9. Existen procesos de presupuestación y revisión que permite medir la implementación estratégica.

10. Existe una administración por objetivos debidamente perneados a niveles de gerencia de implicación directa en los resultados.
11. Existe una permanente medición de la evolución de las variables que apunte a una permanencia estable y rentable de la empresa y no se resume en el logro de los objetivos corto placistas.
12. La cuenta de pérdidas y ganancias no se ha manipulado para mostrar un resultado más favorable.
13. La entidad adquirente usará además los ratios de rentabilidad patrimonial (ROE y ROA), y la retribución de los accionistas en términos bursátiles: Rentabilidad por dividendo y cotización agregadas; para medir el retorno que los éstos obtienen de la inversión que han realizado en la entidad.

1.4.4 Recursos Humanos

La entidad adquirente deberá evaluar las herramientas utilizadas por la Administración para la gestión del personal de la entidad objetivo.

Para ello examinarán la estructura de las remuneraciones, el sistema de evaluación de desempeño y la relación entre ellos a fin de adaptar el recurso humano a las necesidades de la entidad. Además, el equipo de análisis deberá sugerir el

desarrollo y mejora de políticas, procedimientos y capacitación de los recursos humanos.

En este se examinarán los siguientes puntos:

1. Descripción y evaluación de puestos y cargos, distribución de la planilla por categorías (edad y formación), estructuras organizacionales y funcionales (jerarquías), identificación de áreas potenciales con exceso y faltas de personal.
2. Estructura y administración salarial, planes de incentivos, ventajas sociales.
3. Evaluación del desempeño y programas de gestión de desempeño (aumentos de remuneraciones por desempeño y ascenso, gratificaciones por logro de objetivos y aplicación de un criterio confiable cuantitativo y cualitativo, uso de mecanismos de seguimiento adecuados para identificar el logro de los objetivos de desempeño, cumplimiento de lineamientos).
4. Procedimientos y políticas de personal, evaluando el plan de capacitación de los empleados (número de participantes, horas, descripción de programas, seguimiento, etc.).
5. Planificación y planteamiento de la fuerza laboral
6. Relación con sindicatos, implantación, y estudio del convenio laboral.
7. Cultura empresarial: valores compartidos y compatibilidad con los de la entidad adquirente, que incluye una evaluación de

los parámetros fijados por la Administración para asegurar la calidad de la prestación y seguimiento de la eficiencia de los servicios al cliente. El equipo de la entidad adquirente recomendará un enfoque para asegurar que la calidad de la prestación de servicios sea un componente integral de la cultura de la entidad objetivo.

8. Estimación de la viabilidad legal, costes y beneficios derivados de una posible reestructuración

1.4.5 Organización

El equipo encargado del *Due Diligence* procederá a examinar y evaluar la estructura organizativa de la entidad objetivo, sus segmentos de negocios, niveles de gerencia y líneas de información existentes a fin de evaluar si brindan un marco congruente y determinar la posibilidad de mejoras en la gestión interna y la eficiencia de la entidad objetivo.

Estructura organizativa, que incluye:

- Organización e integración del directorio y sus comités permanentes, evaluando el proceso y criterios aplicados por los propietarios para designar a los directores, antecedentes, mandato e instrucciones, solvencia y dedicación, etc.
- Alta gerencia y organización, examinando la estructura organizativa, los segmentos de negocios, niveles de

gerencia, procesos decisorios, dependencias jerárquicas y atribuciones.

- Sistemas de control y auditoria interna, evaluando el alcance de la auditoria y revisión consolidadas.
- Valores corporativos y gestión del cambio de la cultura empresarial, analizando si existen códigos de conducta internos, grado de autonomía e interferencia en la gestión, etc.
- Estructura departamental: funciones, objetivos, relaciones inter-departamentales
- Procedimientos operativos de la entidad, se examinarán los métodos y procedimientos usados en las áreas de la entidad objetivo en las que se desarrolla una actividad intensa de prestación de servicios y procesamiento de transacciones con el objetivo de individualizar unidades y actividades en las que operan para aumentar la productividad y calidad de la entidad objetivo.
- Estructura organizativa (organigrama y posibilidades de mejora)
- Comunicación de los proyectos, métodos y procedimientos (nivel de alcance, detalle y suficiencia).
- Descripción de los puestos de trabajo, selección y formación (necesidad de ajuste de cargas de trabajo,

cambios organizativos y determinación de posibles excedentes).

- Controles de proceso y requisitos de cambio de políticas
- Costos de transacción por unidad y sistemas de cálculo (estimaciones de costes de procesamiento)
- Volúmenes transaccionales por producto/servicio
- Precios de transferencia interna
- Activos y pasivos, ingresos/gastos por empleado
- Especificación de usuario para automatización (posibles mejoras de productividad y eficiencia)
- Descripción de los puestos de trabajo, selección y formación (necesidad de ajuste de cargas de trabajo, dotación de personal, cambios organizativos y determinación de posibles excedentes.

1.4.6 Sistemas Informáticos y Operaciones

La entidad debe evaluar la posible necesidad de un cambio en el sistema informático y operativo de la entidad objetivo en función de su calidad y eficiencia. En particular, la entidad adquirente analizará los siguientes puntos:

1. Tecnología adoptada para el proceso de datos y aplicaciones electrónicas
2. Esquema y grado de centralización de operaciones y conexión de sucursales

3. Evaluación de costes informáticos y del presupuesto de tecnología, identificando las necesidades de inversión o reestructuración. Posibles acuerdos de outsourcing, y en tal caso, costes y plazo.
4. Adaptación y terciarización de la tecnología desarrollada a los objetivos estratégicos de la entidad objetivo, y compatibilidad con la de la entidad adquirente.
5. Evaluación de los costes y beneficios que se derivarían de una eventual integración de la entidad objetivo en los sistemas informáticos de las adquirente, o de la implantación de los mismos en aquélla.
6. Descripción del entorno operativo propuesto e implementación de la gradual reorganización de personal
7. Evaluación de los sistemas del negocio.
8. Evaluación del sistema de información gerencial.
9. Evaluación de la existencia de "Data Warehousing" (Almacenamiento de Datos).

1.4.7 Control de Costos

La entidad adquirente efectuará un análisis y descripción crítica de la estructura de costos de la entidad objetivo, identificando las necesidades de reestructuración y en su caso el ahorro de gastos que razonablemente cabría derivar de su gestión.

Para ello resulta necesario observar la evolución del índice de eficiencia de los últimos años y realizar, en la medida que permitan los datos disponibles, un análisis comparativo (benchmarking) de la estructura de costos con entidades similares del mercado y con la entidad adquirente.

Se revisarán los procesos y procedimientos, identificando posibilidades de "outsourcing", que se evaluarán y valorarán económicamente. Adicionalmente se establecerán las capacidades productivas y las ociosidades fundamentados en tiempos promedio de ejecución. También se revisarán los procesos de compras y aprovisionamiento y la política de proveedores de bienes indirectos, así como los costes y plazos de vigencia de los principales contratos de aprovisionamiento en vigentes.

1.4.8 Activos Fijos

En este punto la entidad adquirente analizará críticamente la localización física de las áreas de trabajo, detectando el inmovilizado infrautilizado de cara al lanzamiento de un posible plan de optimización de espacios.

También se conocerá la política de amortizaciones seguida por la entidad objetivo y la posible existencia de activos fuera de uso que aún puedan figurar en balance, a fin de proceder a los correspondientes ajustes.

La institución adquirente, solicitará las tasaciones de dichos bienes a valores de mercado. Asimismo, habrá de revisar los cuadros de amortizaciones, depreciaciones y sus reevaluaciones.

1.4.9 Aspectos Fiscales

Se trata de identificar los beneficios fiscales que, de acuerdo con la legislación tributaria del país de la entidad objetivo se hayan tomado en anteriores declaraciones de impuestos y que se hayan de recuperar en el futuro, a fin de analizar las posibles contingencias no cubiertas en los estados financieros.

También se revisará la vigencia práctica de posibles créditos fiscales y los requisitos y plazo para poder hacerlos efectivos. Para ello es imprescindible realizar entrevistas con los asesores fiscales internos y externos de la entidad, y con sus auditores, y revisar las actas de inspección y las liquidaciones de los principales impuestos relativos a los ejercicios aún no inspeccionados ni prescritos.

1.4.10 Aspectos Legales

i. Aspectos Jurídicos

En este ámbito la entidad adquirente debe realizar una evaluación del ambiente general de protección jurídica de la entidad objeto de transacción, que incluya:

1. Regulación de sociedades anónimas y específicas de acuerdo a la industria en que opera la entidad objetivo.
2. Garantías jurídicas de pactos, acuerdos, contratos con terceros:
 - Ámbito de aplicación, extensión, duración, garantías jurídicas
 - Implicaciones por cambio de accionariado y vinculación con la entidad objetivo o sus altos cargos (Directores)
 - Posibilidad de rescisiones, modificación de términos que haga necesaria una evaluación de costes por indemnizaciones

ii. Órganos de Gobierno

Se trata aquí de un análisis de la estructura jurídica de toma de decisiones a través de una revisión de los órganos de gobierno.

iii. Asuntos en litigio

Consiste en el análisis de posibles contingencias por procedimientos judiciales en curso. Para ello se realizarán entrevistas con los asesores jurídicos internos y externos de la entidad objetivo, y con sus auditores.

iv. Análisis de estatutos y restricciones al control efectivo

Se revisarán los estatutos de la entidad, y en particular, se prestará atención a los siguientes puntos:

1. Provisiones en los estatutos que afecten al control efectivo de la sociedad (existencia de minorías de bloqueo, limitaciones al ejercicio de los derechos de voto, etc.)
2. Existencia de valores convertibles que puedan afectar al control efectivo
3. Relaciones contractuales o pactos que limiten el control efectivo de la sociedad
4. Acuerdos especiales referentes a "*Stock Options*" aún no ejecutados, por titular, volumen, precio y plazo

v. Estructura accionarial

La entidad adquirente debe realizar un análisis sobre:

- 1) Estudio de accionistas actuales y análisis de pactos

Incluye:

- a. Análisis de la composición del accionariado actual: accionistas estratégicos y otros inversores.
- b. Representación en la Junta General de Accionistas, Consejo de Administración.
- c. Análisis de motivación de venta.
- d. Detección de movimientos significativos recientes en la composición del accionariado.
- e. Pactos entre accionistas

- 2) Estudio de Alta Dirección y Relaciones con accionistas

El equipo de análisis procederá a examinar la suficiencia y eficiencia de la gestión de la entidad objetivo llevada a cabo por el Consejo de Administración, con el fin de formular recomendaciones para mejorar el desempeño de sus funciones:

- a. Estudio de la composición del Consejo actual, valoración, reconocimiento y vinculación a la entidad objetivo
- b. Proceso y criterios aplicados por los propietarios para designar a los directores
- c. Antecedentes de los consejeros nominados, mandato e instrucciones
- d. Funciones y responsabilidades: ligado al logro de objetivos, grado de intervención en la gestión
- e. Existencia de códigos de conducta internos para conflictos de intereses, mandato, calidad de las políticas y procedimientos, etc.

1.4.11 Valoración de Adaptación a Procedimientos Contables e Incorporación a Procedimientos de la Entidad Adquirente

La entidad adquirente deberá evaluar los siguientes aspectos:

1. Capacidad de generar información necesaria para el proceso de consolidación de estados financieros en tiempo y forma (si es requerido).
2. Valoración de la capacidad de adoptar los procedimientos y metodología de la entidad adquirente.

3. Prioritariamente se deberá analizar el tiempo a insumir la integración de sistemas de información.

1.4.12 Ambiente de Control Interno

El equipo de la entidad adquirente deberá determinar si los activos están siendo adecuadamente protegidos y si se realiza un control de los gastos, si se encuentran vigentes políticas adecuadas y aprobadas por el Comité de Dirección y el Consejo de Administración, directamente o a través de su Comisión de Auditoría y Control. Para ello realizará:

1. Verificación ambiente de control general de la entidad objetivo
2. Estudio funciones y objetivos del departamento de auditoría interna, determinando si establece la suficiencia de las políticas y procedimientos para proteger los activos de la entidad objetivo.
3. Capacidad e independencia para informar al Comité de Dirección y al Consejo de Administración (Comisión de Auditoría y Control) las áreas en las que los riesgos no se identifican o gestionan adecuadamente.
4. Eficacia en la determinación del origen de niveles inaceptables de riesgo (por fallos en las políticas y procedimientos o en los recursos humanos) y en el seguimiento de las medidas correctoras adoptadas.

5. Análisis de quebrantos en el pasado por fraudes, errores, etc.
6. Acceso independiente a los auditores externos.
7. Evaluación de las rutinas de control y "output" de dichas revisiones o comprobaciones.

1.4.13 Inspecciones de los Entes Supervisores y Reguladores

- Valoración relación con entes supervisores.
- Revisión de actas de inspección de entes reguladores
- Recomendaciones.
- Historial de pago de multas
- Análisis de descargos realizados
- Análisis de las acciones correctivas

1.4.14 Cumplimiento y Ética

- Valoración y análisis áreas de cumplimiento, para garantizar que la entidad objetivo respeta las normas que le son aplicables, en especial todas aquellas que hacen referencia a la prevención lavado de dinero de actividades de fraude.
- Verificación de existencia de Manual de Ética y Cumplimiento.
- Verificación e inventario de Declaratorias de Confidencialidad, cumplimiento de las normas de ética.

1.4.15 Proyección Financiera

Tras efectuar la evaluación y consolidación de las conclusiones y recomendaciones derivadas de las distintas actividades del proceso de *Due Diligence*, la entidad adquirente diseñará un Plan

de Negocio que identifique las actividades prioritarias a realizar y que contenga los siguientes apartados:

1. Situación de partida: estados financieros ajustados con los resultados de los distintos análisis.
2. Previsiones de crecimiento por área de negocio, productos, segmentos de clientela, que corresponden a la traducción del proceso estratégico, y su análisis en perspectiva desde las diferentes unidades de negocio.
3. Planes de integración: adecuación a la estructura organizativa de la entidad adquirente. Se buscan complementariedades y sinergias
4. Planes de desarrollo de negocio de la entidad objetivo: complementariedades con la estrategia global de la entidad adquirente y planificación estratégica a largo plazo para la entidad y sus distintas unidades de negocio.
5. Redefinición del Modelo de Gobierno, lo que demandará la estructura de la primera y segunda línea gerencias en función de capacidades con el objetivo de desarrollar una Cultura Corporativa y el logro de la implementación estratégica a fin de alcanzar las metas cuantificadas en el Modelo respectivo. Ese Modelo de Gobierno deberá centrarse en el ROE como elemento prioritario, utilizando la satisfacción de la base de clientes como fuerza motora para el logro de ese objetivo.

CAPITULO II

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y DIAGNOSTICO

Para realizar la investigación fue necesario enfocarnos en el objetivo como Específicos, permitiéndonos el desarrollo de la misma.

El objetivo general consiste en presentar un "Modelo Básico" que permita a los contadores públicos de El Salvador realizar un trabajo de Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa.

Para lograr el objetivo general se formularon los objetivos específicos siguientes:

- Analizar las ventajas, desventajas o limitaciones en el proceso de realización de un Due Diligence de una empresa.
- Evaluar los procedimientos que actualmente utiliza el Contador Público para la realización de un Due Diligence de una empresa.
- Demostrar la estructura y contenido de informes que puedan ser utilizados en la prestación de un servicio de Due Diligence en una empresa.

- Proporcionar un modelo que sirva de apoyo para los contadores públicos de El Salvador, en la elaboración de un trabajo de Due Diligence en una empresa.
- Considerar la naturaleza y la necesidad del informe del auditor en función de la revisión de estados financieros.

2.1 DISEÑO METODOLOGICO

2.1.1 Tipo de Estudio

Partiendo de los objetivos y la problemática planteada, el desarrollo de la investigación requerirá la aplicación del método hipotético-deductivo, utilizando un tipo de estudio analítico descriptivo, debido al desconocimiento de un documento que muestre un modelo básico para realizar un trabajo de Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa.

El trabajo de investigación se realizó en dos etapas, siendo la primera bibliográfica y la otra de campo.

2.1.2 Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica documental consistió en la revisión y análisis de libros, Internet, revistas, periódicos, trabajos de graduación y toda la información relacionada que permita sustentar el marco teórico y conceptual.

Esta investigación comprendió la recopilación de elementos teóricos básicos respecto al Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa y a la profesión de la contaduría

pública, información que fue obtenida de los documentos siguientes:

- Normas Internacionales de Auditoria
- Normas Internacionales de Contabilidad
- Declaraciones sobre Normas de Auditoria (SAS)
- Ley reguladora del ejercicio de la contaduría pública
- Código de ética para contadores profesionales
- Trabajos de Graduación que tratan sobre la prestación de servicios por parte del profesional en contaduría pública y auditoria.
- Libros de texto.

2.1.3 Investigación de Campo

La investigación de campo consistió en recopilar todos aquellos elementos básicos que permitieron la elaboración de una guía referente a un trabajo de Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa, para el profesional en contaduría pública.

Esta investigación fue realizada en despachos de auditoría donde se aplican las herramientas y técnicas necesarias como: La observación, muestreo, cuestionarios, indicadores y otros.

La entrevista y el cuestionario se utilizaron como un instrumento para la recolección de datos, con preguntas cerradas, de selección múltiple y abierta, recolectando la

información necesaria para efectuar un trabajo de *Due Diligence* en el proceso de adquisición de una empresa.

2.2 METODOS DE RECOLECCION DE DATOS

El instrumento de investigación utilizado para recolectar información fue el cuestionario, cuyo objeto consistió en recopilar información de forma escrita a través de un formulario impreso (**Anexo 1**) sobre el conocimiento que los sujetos de estudio poseen, acerca de la problemática planteada, la cual consiste en el desconocimiento de los profesionales en contaduría pública sobre los trabajos de *Due Diligence*, aunado a la inexistencia de un documento que constituya una guía que presente de forma descriptiva los lineamientos para su desarrollo.

El referido cuestionario fue dirigido a los profesionales en contaduría pública, auditores independientes y firmas de auditoría que se encuentran inscritas y autorizadas por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría.

2.3 UNIVERSO Y MUESTRA

2.3.1 Universo

El Universo lo constituirán los auditores y firmas de auditoría inscritos y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la

Contaduría Pública y la Superintendencia del Sistema Financiero que presten sus servicios en el área metropolitana de San Salvador.

Los datos fueron recopilados de la nómina de Personas Naturales y Jurídicas calificadas para ofrecer servicios de Auditoría Externa inscritos en la Superintendencia del Sistema Financiero a diciembre 2005 (**Anexo 2**).

2.3.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se partió de una población finita y se desarrollo basándose en procedimientos estadísticos, dando un resultado de 25 cuestionarios, las que se utilizaron con un error del 10% y con un coeficiente de confianza del 95%.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizo la formula siguiente

$$N = \frac{Z^2 pqN}{Z^2 pq + e^2 (N-1)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación

p = Proporción poblacional de ocurrencia

q = Error muestral

Sustituyendo:

$$\begin{aligned}n &= ? & N &= \frac{(1.96)^2 (0.51) (0.49) (33)}{(1.96)^2 (0.51) (0.49) + (0.10)^2 (33-1)} \\N &= 33 \\Z &= 1.96 \\p &= 0.51 & N &= \frac{31.6805}{1.28} = 24.75 \approx 25 \\q &= 0.49 \\e &= 0.10\end{aligned}$$

RESULTADO:

Del total de profesionales inscritos en El Consejo de Vigilancia de Contaduría Pública y en la Superintendencia del Sistema Financiero se encuestaron 25.

Los criterios que fueron utilizados para identificar el nivel de confianza (Z) se describen a continuación:

Este valor es obtenido de las tablas de áreas bajo la curva normal, generalmente se emplea el 92.5% y 99% de confianza, en este caso se ha empleado el 95%. Esto significa que la probabilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población será igual al 95%.

2.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

El procesamiento de la información se realizó mediante el uso de hojas electrónicas de Excel, desarrollando tablas dinámicas en las cuales se concentrara la información obtenida a través de

los cuestionarios, obteniendo los resultados que se analizarán posteriormente como cuadros y gráficas.

Para efectos del análisis de la investigación se utilizaron gráficos de columnas y de pastel, para que con ello se facilite el análisis de la misma así como las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

2.5 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

Se utilizaron los resultados del procesamiento de la información y se efectuó un análisis e interpretación de datos con el propósito de elaborar un diagnóstico de la información dando solución a la problemática definida en el planteamiento del problema.

Esta información se obtuvo del cuestionario, el cual incluye un objetivo, resultado, análisis e interpretación de los datos.

Pregunta 1: ¿Cuál es su nivel académico?

a) Educación superior universitaria

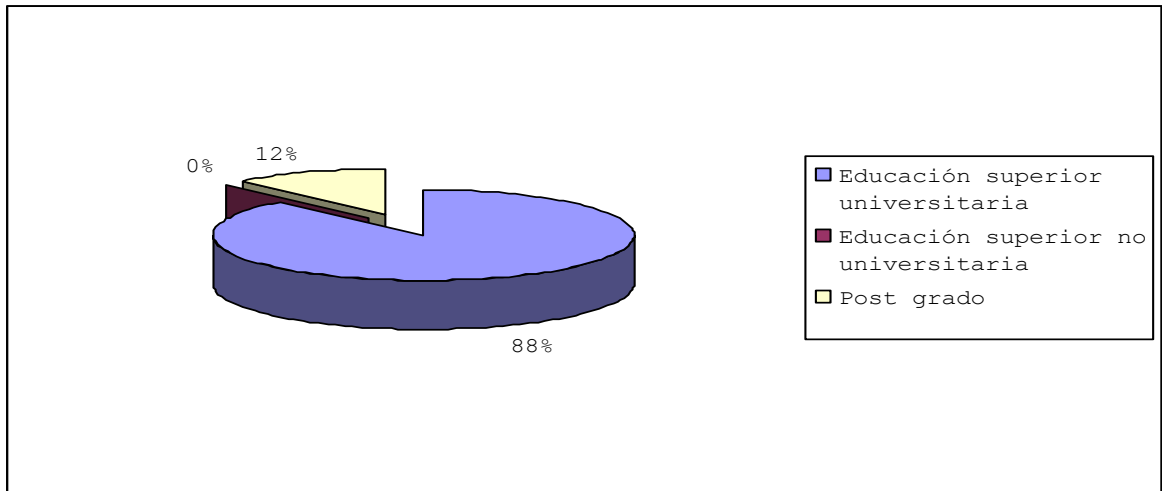
22

b) Educación superior no universitaria

0

c) Post grado

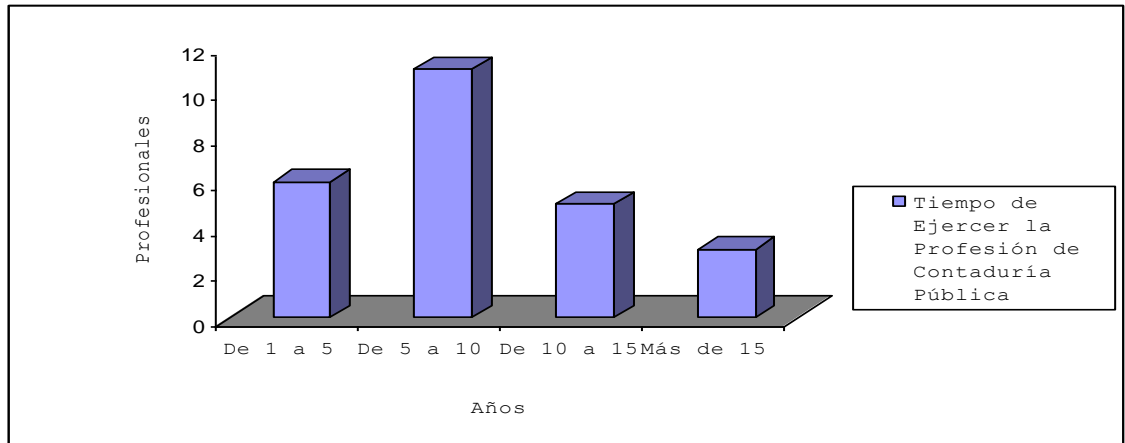
3



El objetivo de la pregunta era conocer el nivel académico que tiene el profesional en Contaduría Pública, observándose que la mayoría de los encuestados, es decir el 88% ha obtenido educación superior universitaria y un 12% poseen especialidad o post grado.

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer la profesión de la Contaduría Pública?

- | | |
|--------------------|----|
| a) De 1 a 5 años | 6 |
| b) De 5 a 10 años | 11 |
| c) De 10 a 15 años | 5 |
| d) Más de 15 años | 3 |



El objetivo de esta pregunta era determinar el tiempo que tienen los encuestados ejerciendo la Profesión de la Contaduría Pública, observándose que un 24% poseen experiencia de 1 a 5 años, el 44% de 5 a 10 años, el 20% de 10 a 15 años y el 12% más de 15 años, por tanto la mayoría de respuestas, respuestas poseen calidad profesional.

Pregunta 3: Indique cuales de los siguientes trabajos ha realizado durante su carrera profesional

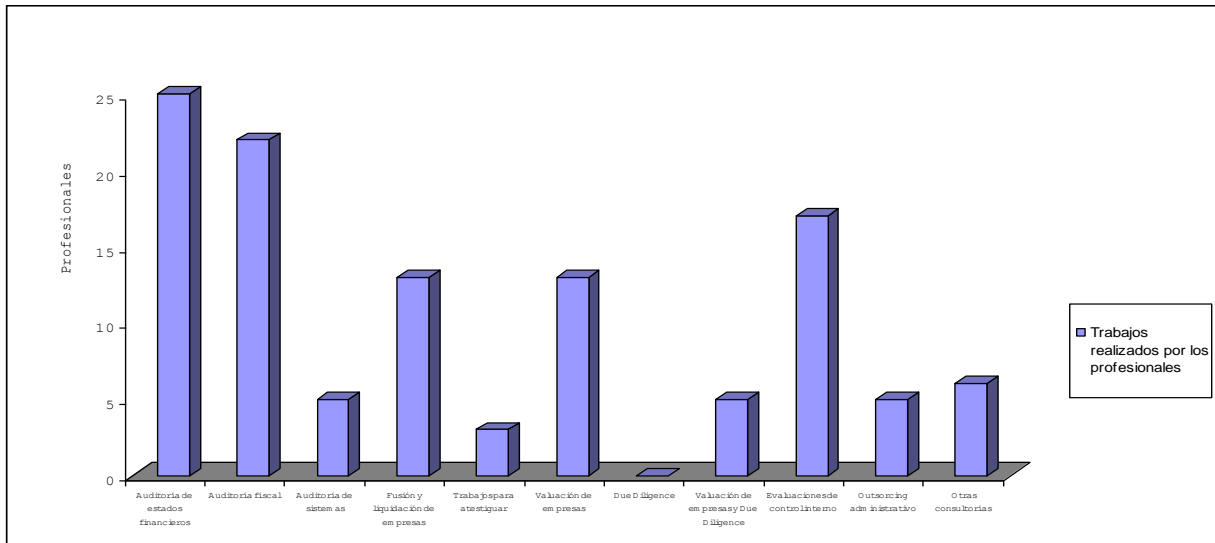
a) Auditoría de estados financieros	25
b) Auditoría fiscal	22
c) Auditoría de sistemas	5
d) Fusión y liquidación de empresas	13
e) Trabajos para atestiguar	3
f) Valuación de empresas	13
g) Due Diligence	0
h) Valuación de empresas y Due Diligence	5
i) Evaluaciones de control interno	17

j) Outsourcing administrativo

5

k) Otras consultorías

6



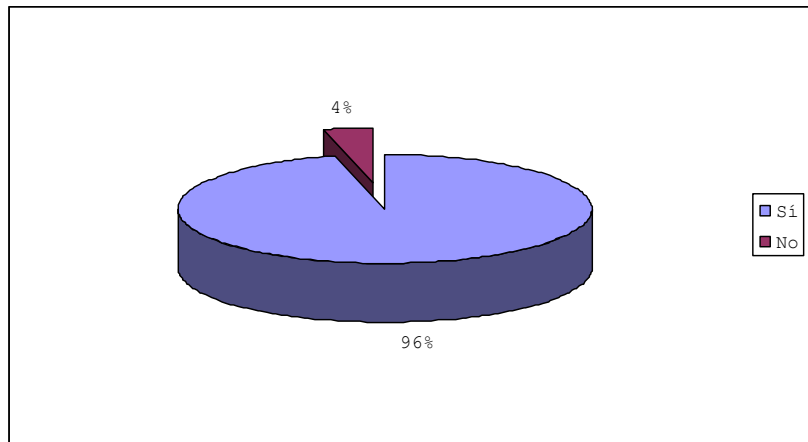
El objetivo era establecer si los profesionales en Contaduría Pública han realizado un trabajo de Due Diligence.

Al consultar a los encuestados referente al tipo de trabajos realizados el 100% han efectuado auditoría de estados financieros, el 88% auditoría fiscal, el 20% auditoría de sistemas, el 52% fusión y liquidación de empresas, el 12% trabajos para atestiguar, el 52% valuación de empresas, ninguno ha realizado un trabajo de Due Diligence, no así el 20% han ejecutado una valuación de empresa y Due Diligence, el 68% evaluaciones de control interno, Outsourcing administrativo un 20% y el 24% otras consultorías como estudios de preinversión a Organizaciones agropecuarias, asesorías administrativas, fiscales y financieras, por lo que se puede observar que los

profesionales no cuentan con la orientación y conocimiento para desarrollar trabajo de Due Diligence.

Pregunta 4: ¿Conoce en que consiste el trabajo de Due Diligence?

Sí
 No

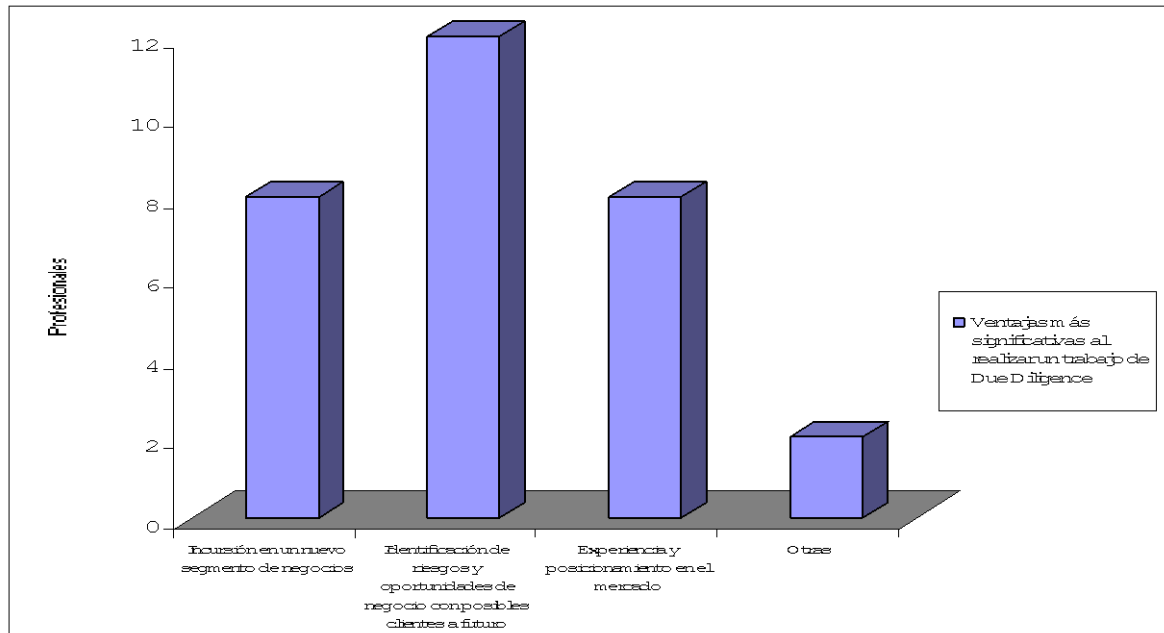


El objetivo era establecer si los profesionales en Contaduría Pública tienen conocimiento en que consiste un trabajo de Due Diligence.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados es decir el 96% respondieron que si conocen en que consiste el trabajo de Due Diligence y un 4% no.

Pregunta 5: ¿Cuáles de las siguientes ventajas le parece más significativa al realizar un trabajo de Due Diligence?

- a) Incursión en un nuevo segmento de negocios
- b) Identificación de riesgos y oportunidades de negocio con posibles clientes a futuro
- c) Experiencia y posicionamiento en el mercado
- d) Otras, especifique:



El objetivo era establecer las ventajas más significativas al realizar un trabajo de Due Diligence.

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los profesionales el 32% respondió incursión en un nuevo segmento de negocios, el 48% identificación de riesgos y oportunidades de negocio con posibles clientes a futuro, el 32% experiencia y posicionamiento en el mercado y el 8% otras como mejorar la imagen y confianza ante los clientes, el registro contable y como sería el proceso para períodos siguientes.

Pregunta 6: ¿Cuáles de las siguientes desventajas o limitaciones le parece más significativa al realizar un trabajo de Due Diligence?

a) Equipo de trabajo sin entrenamiento

12

b) Equipo de trabajo sin experiencia

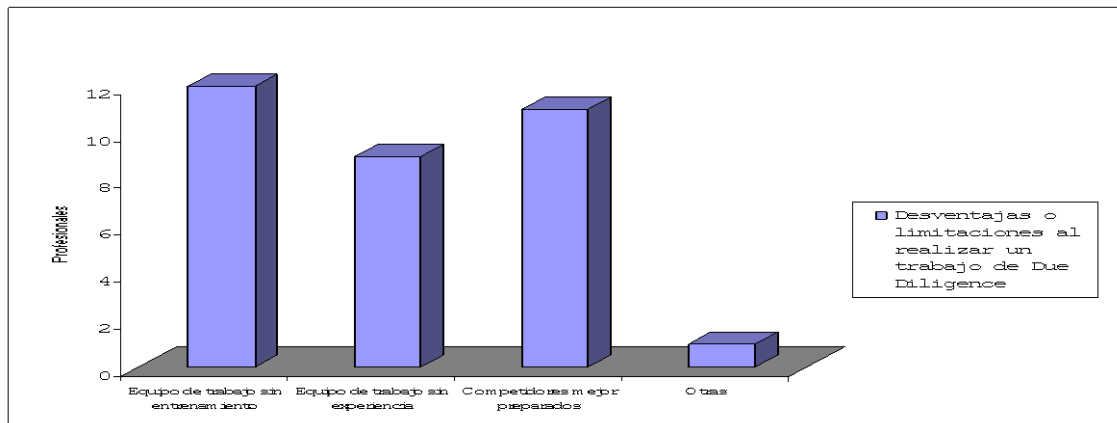
9

c) Competidores mejor preparados

11

d) Otras, especifique:

1



El objetivo era establecer las desventajas o limitaciones más significativas al realizar un trabajo de Due Diligence.

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los profesionales el 48% respondió que un equipo de trabajo sin entrenamiento, el 36% equipo de trabajo sin experiencia, el 44% competidores mejor preparados y el 4% otras como herramientas tecnológicas más sofisticadas.

Pregunta 7: En el transcurso de su formación profesional, ¿La orientación para desarrollar un trabajo de Due Diligence fue proporcionada a través de los medios siguientes?

a) Experiencia laboral

9

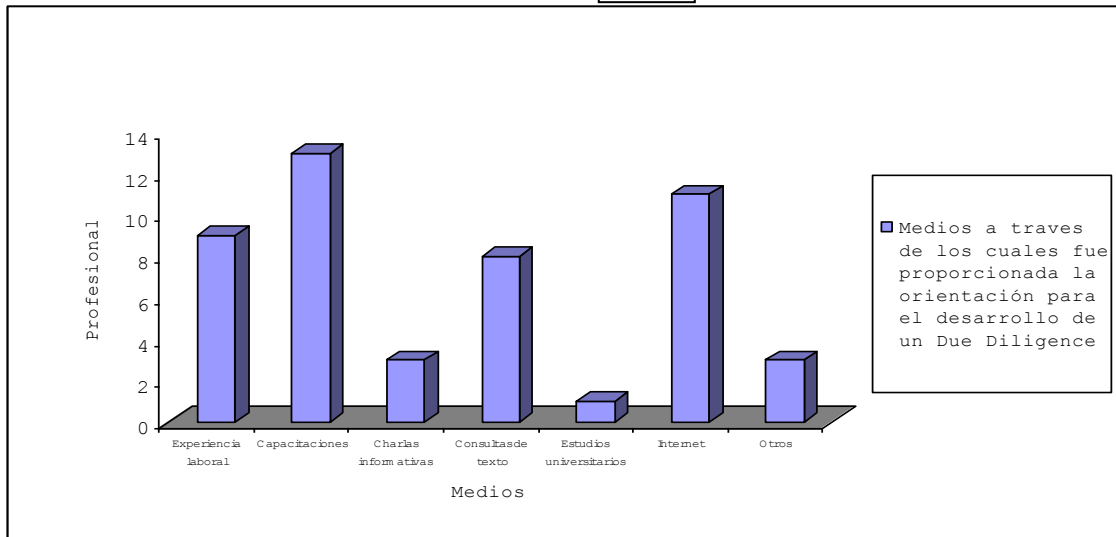
b) Capacitaciones

13

c) Charlas informativas

3

- d) Consultas de texto 8
- e) Estudios universitarios 1
- f) Internet 11
- g) Otros, especifique 3



El objetivo de esta pregunta era analizar los medios de procedencia de información mediante la cual los profesionales se orientan al desarrollar un trabajo de Due Diligence.

En los datos recopilados, se observa que los profesionales en Contaduría Pública obtienen la orientación a través de la experiencia laboral el 36%, el 52% por medio de capacitaciones, el 12% mediante charlas informativas, el 32% consultas de textos, el 4% estudios universitarios en otros países, el 44% a través de Internet y otro 12% manifestaron que han recibido seminarios en otros países, además mencionaron que no es común encontrar información del tema o ejercer este tipo de trabajo.

Pregunta 8: ¿Podría mencionarnos material bibliográfico disponible para consulta y orientación que ayude al profesional en contaduría pública a desarrollar un trabajo de Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa?

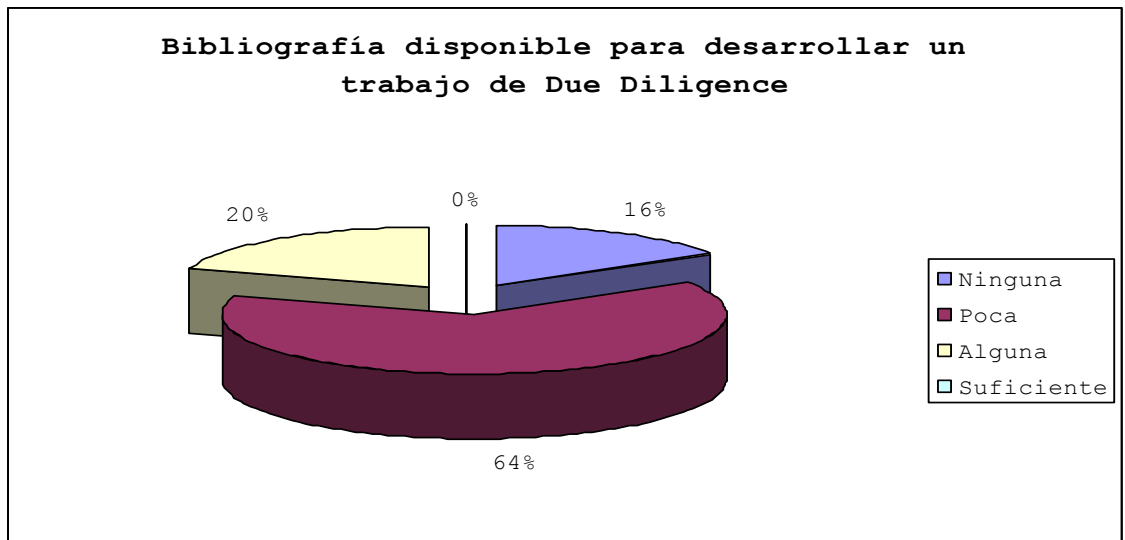
El objetivo de esta pregunta era investigar sobre el material bibliográfico para consulta y orientación que ayude al profesional en Contaduría Pública a desarrollar un trabajo de Due Diligence.

La mayoría de profesionales no respondieron esta pregunta debido a que no conocen material bibliográfico sobre Due Diligence, ya que es limitado y escaso; algunos mencionaron libros de Administración de Negocios, Check List preparado por Firmas Internacionales, NIC/NIIF.

Esto representa una fuerte debilidad para el profesional en contaduría pública ya que no posee instrumentos técnicos que le ayuden a mejorar su habilidad para desarrollar las fases que requiere la ejecución de un trabajo de Due Diligence.

Pregunta 9: ¿Cómo considera la bibliografía disponible para desarrollar un trabajo de Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa?

a) Ninguna b) Poca c) Alguna d) Suficiente



El objetivo de la pregunta era conocer si existía bibliografía disponible para desarrollar un trabajo de Due Diligence.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 16% respondió que no existe ninguna, la mayoría es decir el 64% contestaron que hay poca, el 20% alguna y ninguno indicó que hubiera suficiente bibliografía.

Pregunta 10: ¿Considera útil y conveniente que exista un documento teórico práctico relativo al desarrollo de un trabajo de Due Diligence?

Sí

No

El objetivo consistió en determinar si era útil y conveniente que exista un documento teórico práctico relativo al desarrollo de un trabajo de Due Diligence.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los profesionales contestaron que sí es conveniente la existencia de una guía de consulta para estudiantes y profesionales referente al desarrollo de un trabajo de Due Diligence.

Pregunta 11: ¿Considera necesario que se ilustre la estructura y contenido de un informe de Due Diligence?

Sí

No

El objetivo era considerar de ilustrar la estructura y contenido de un informe de Due Diligence.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los profesionales contestaron que sí es necesario ilustrar la estructura y contenido de un informe de Due Diligence.

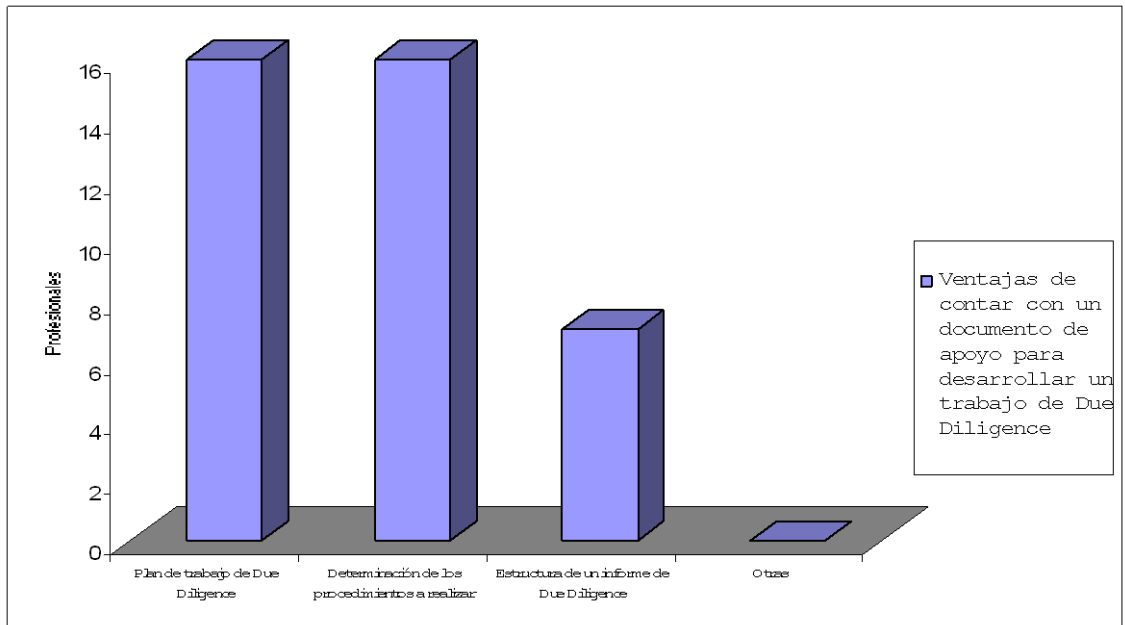
Pregunta 12: ¿A su criterio cuales serian algunas de las ventajas de contar con un documento de apoyo para desarrollar un trabajo de Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa?

a) Plan de trabajo de un Due Diligence

b) Determinación de los procedimientos a realizar

c) Estructura de un informe de Due Diligence

d) Otras, especifique:



El objetivo de esta pregunta era determinar las ventajas de contar con un documento de apoyo para realizar un Due Diligence.

Del 100% de los profesionales encuestados el 64% contestó que contar con un plan de trabajo, el 64% determinación de los procedimientos a realizar y un 28% contar con la estructura de un informe de Due Diligence.

Pregunta 13. ¿Considera que este tema debe incluirse en la formación universitaria de los futuros profesionales?

Sí

No

El objetivo de la pregunta estaba orientada a considerar si este tema debe ser incluido en la formación universitaria de los futuros profesionales.

El 100% de los profesionales encuestados consideran necesario que este tema se incluya en la formación universitaria de los futuros profesionales.

2.6 DIAGNOSTICO

Con base a los resultados de las investigación de las encuestas contestadas por profesionales de contaduría publica respecto al tema objeto de estudio se efectuó el siguiente diagnostico.

El profesional en contaduría pública se ha enfatizado más en el campo referente a la auditoría que a la parte de las consultorías, el cual es ejercido por un 100% de los profesionales, como lo demuestra el resultado de la pregunta número 3.

Por otra parte, solo el 52% de los profesionales ha desempeñado trabajos en el área de valuación de empresas, si tomamos en cuenta la respuesta de la pregunta numero 2 en donde la mayor parte de encuestados tienen más de 5 años de estar ejerciendo la profesión de la contaduría pública, el hecho de que solo el 20% haya

desempeñado servicios de valuación de empresas y Due Diligence, podría tener como origen que en su formación profesional no obtuvieron los conocimientos básicos sobre un trabajo de Due Diligence, tal como lo refleja el resultado de la pregunta número 3.

A pesar de los resultados de la pregunta numero 4, el 96% de los profesionales en contaduría pública conoce en que consiste un trabajo de Due Diligence, sin embargo no ha sido desarrollado por ninguno de los profesionales encuestados

Al consultar a los profesionales en contaduría pública si tienen conocimiento de la existencia de alguna bibliografía referente a los servicios de Due Diligence, los resultados de la pregunta 8, indican que no poseen conocimiento referente a bibliografía, ya que el material es limitado y escaso, algunos mencionaron libros de Administración de Negocios y Check List preparados por Firmas Internacionales, NIIF/NIC; aunque un 52% conoce como única base teórica las capacitaciones y un 44% el internet, esto partiendo de los resultados de la pregunta 7.

De acuerdo a la respuesta de la pregunta 9, el 16% de los encuestados considera que el material bibliográfico

disponible es poca, representando una fuerte debilidad para el profesional ya que no posee instrumentos técnicos que le ayuden a mejorar su habilidad para desarrollar las fases que requiere la ejecución de un trabajo de Due Diligence por lo que el 100% considera que es útil y conveniente que existan documentos o textos teóricos-prácticos, relativos a los procedimientos o informes de Due Diligence, según las respuestas de la pregunta 10 y 11, ya que esto permitirá tener una base para ejecutar esta clase de servicios. Las desventajas o limitaciones más significativas se refieren a un equipo de trabajo sin entrenamiento y sin experiencia, competidores mejor preparados y falta de herramientas tecnológicas más sofisticadas (pregunta 6). De acuerdo a la respuesta de la pregunta 12, los profesionales encuestados consideran importante que el documento contenga herramientas importantes como lo es el plan de trabajo, los procedimientos a realizar y la estructura del informe, por lo que el 100% de los profesionales consideran importante que este tema se incluya en la formación universitaria de los futuros profesionales, siendo necesario el conocimiento para desarrollar trabajos de Due Diligence (pregunta 13).

CAPITULO III

3. INTRODUCCIÓN A LA GUIA DE DUE DILIGENCE

3.1 INTRODUCCION

La Guía consiste de un texto principal y sus anexos:

- El texto principal establece orientación práctica sobre trabajos de due diligence;
- Los anexos contiene ejemplos de planes de trabajo y de cierta documentación, incluso cartas y documentación de control.

Un trabajo de due diligence es un análisis de investigación de las actividades financieras y operativas de una entidad relacionada con una posible transacción que resultaría en un cambio significativo en la propiedad o la composición del capital social de la Entidad objetivo.

El trabajo de Due Diligence puede efectuarse en relación con una adquisición, fusión, empresa en común (joint venture) u otra transacción que se proponga llevar a cabo con la entidad objetivo. También puede efectuarse en relación con un financiamiento propuesto en el que, por ejemplo, el prestamista es el cliente y el prestatario es la entidad objetivo, por ejemplo, en transacciones de adquisición de parte de la gerencia.

Los bancos inversionistas o comerciales pueden establecer acuerdos de asociación. A veces, las asociaciones puede que coordinen el trabajo de due diligence en nombre de un grupo bancario o que utilicen sus propios auditores internos. El contador público puede contribuir a este esfuerzo con un trabajo de due diligence.

3.2 ALCANCE DE LA GUIA DE DUE DILIGENCE

La Guía define los procedimientos con respecto a los servicios de due diligence e incluye modelos de cartas de salvaguarda e informes escritos, los cuales serán abordados como parte de los anexos. Así también en esta guía se establecen los términos de un servicio de due diligence, la oportunidad, planeación, documentación, investigación de datos e interpretación de los mismos.

El propósito de la Guía es contribuir a minimizar los riesgos, aumentar las oportunidades de negocio y mantener un alto nivel de servicio al cliente al efectuar un servicio de due diligence.

3.3 OBJETIVOS DE LOS TRABAJOS DE DUE DILIGENCE

3.3.1 Que es un Servicio de Due Diligence

Los asesores legales no pueden ser los entes principales de una transacción; sin embargo, tienen una influencia considerable sobre el cliente. Por lo tanto, es esencial que se coordine el

trabajo con los asesores legales del cliente para mantenernos informados de la estructura de la transacción actual y los eventos relacionados con ella.

Un trabajo de due diligence es un proceso interactivo que requiere indagación, análisis e interpretación. Los procedimientos que se efectúan se limitan, en su naturaleza y alcance, a aquellos que mejor se ajustan a las necesidades de información del cliente. El simple hecho de leer la información financiera de la entidad objetivo y proveer comentarios al cliente no constituye un trabajo de due diligence.

El informe de due diligence se conoce también como un "*informe de investigación*" o un "*informe de formulario largo*".

3.3.2 El Objetivo de un Trabajo de Due Diligence

El objetivo de un trabajo de due diligence es asistir al cliente mediante la discusión de los riesgos y oportunidades que presenta una transacción sujeta a consideración. En relación con esto, hacemos indagaciones y efectuamos análisis basados en la información que el cliente y la Entidad objetivo nos ha proporcionado. También se interpretan los resultados para asistir al cliente con su análisis de la Entidad objetivo. El trabajo puede combinar diversos servicios desempeñados por los departamentos de auditoría, impuestos, consultoría y finanzas corporativas.

Los procedimientos y el formato de emisión de informes son flexibles y varían de manera significativa de un trabajo a otro. El trabajo de due diligence sólo enfoca las actividades de negocios y los datos financieros relacionados que se identifiquen como que presentan inquietud o interés. Por lo tanto, los procedimientos que efectuamos se modifican para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. Mientras que el cliente determina cuáles aspectos de la organización de la Entidad objetivo están sujetos al trabajo, El Contador Público asiste al cliente a determinar el alcance del trabajo basado en el entendimiento de las necesidades y problemas principales del cliente.

3.3.3 Limitaciones del Trabajo de Due Diligence

La naturaleza y el alcance del trabajo se limitan a aquellos procedimientos que el cliente determina que satisfacen mejor sus necesidades de información: consecuentemente, no necesariamente revelan todos los asuntos significativos sobre la Entidad objetivo o revelan errores e irregularidades, si existen, contenidos en la información. Las indagaciones son dirigidas a ciertos miembros del personal de la Entidad objetivo, así como a ciertos de sus clientes, distribuidores, auditores, asesores legales y otros para obtener información de ellos. Por lo tanto, nuestra capacidad para emprender los procedimientos depende de la disponibilidad de la información y de la cooperación que

ofrezca la Entidad objetivo. En adición, tales procedimientos no constituyen servicios de auditoría o revisión u otra forma de trabajo de atestación según las Normas Internacionales de Auditoría emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés).

Cuando se lleva a cabo un trabajo de due diligence, no se expresa una opinión formal ni otro tipo de certeza con respecto a los estados financieros (auditoría o revisión). Tampoco se presenta datos financieros como estados financieros para la gerencia (compilación). En vez de eso, se efectúa un análisis e investigación de las actividades financieras y operativas de la entidad objetivo. Por lo que se hace indispensable que el equipo de trabajo y el cliente comprendan el propósito, la naturaleza y las limitaciones del servicio.

Es de vital importancia que el Contador Público discuta con el cliente la diferencia entre la due diligence y otros servicios provistos con respecto a los estados financieros auditados o no auditados, por que es posible que el cliente desee que se le haga una auditoría del balance general a la fecha de cierre si la transacción se ha completado. Por lo que se hace necesario una distinción entre los informes de due diligence y los informes que resulten de otros servicios.

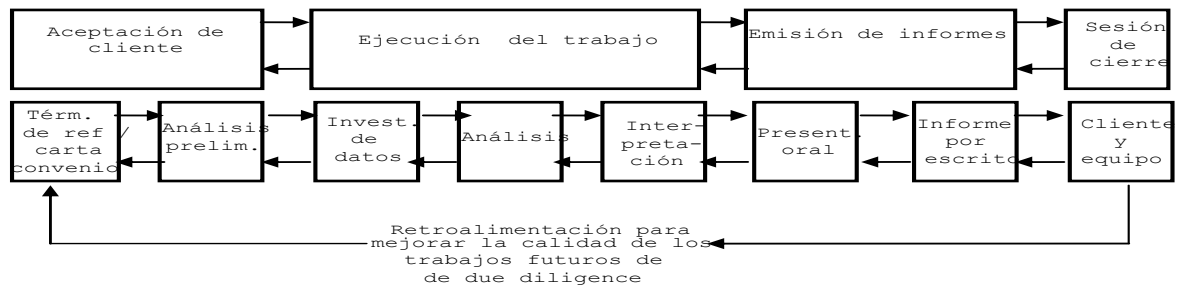
Es posible que los clientes que intenten efectuar transacciones en nuevos mercados soliciten:

- Que se realice indagaciones sobre las oportunidades de negocios en los mercados extranjeros y las discutamos;
- Que se asista en el proceso de adquisición en un país extranjero;
- Que se asista a establecer calendarios para las tareas del equipo encargado de la transacción;
- Que se asesore en la estructuración de la transacción, tomando en consideración los efectos fiscales y financieros, que incluyen los impuestos indirectos y la integración de las estrategias fiscales con las de negocios;
- Que se asesore sobre los requisitos reguladores y estatutarios de emisión de informes y con respecto a prácticas de auditoría.

3.4 ALCANCE DEL TRABAJO

3.4.1 Enfoque General

Existen ocho fases esenciales en un trabajo de due diligence que se describen detalladamente en esta Guía. El proceso se ilustra en el esquema a continuación.



Las ocho fases del proceso no necesariamente ocurren consecutivamente o en fases que se distinguen. Habitualmente habrá un elemento significativo de repetición en el proceso con la cual los hallazgos de una fase resultan en trabajo adicional o en la reconsideración de los hallazgos de una fase anterior.

Por ejemplo, los resultados de indagaciones iniciales pueden dar lugar a que se perfeccionen los términos de referencia (carta convenio), y la interpretación de datos origine la necesidad de investigación adicional de datos, análisis e interpretación.

Consecuentemente, es posible que las fases se intercalen, especialmente en lo que se refiere a las fases de la ejecución del trabajo y de emisión de informes, lo que hace que la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo sea sumamente importante.

3.4.2 Alcance del Trabajo

El alcance de cada trabajo es distinto debido a que se basa en las necesidades específicas de información que tenga el cliente sobre la Entidad objetivo y puede ser limitado o amplio.

3.4.3 Trabajo de Alcance Limitado

El trabajo de alcance limitado más característico es la "investigación inicial de datos". Los servicios de investigación inicial de datos pueden solicitarse cuando el cliente se encuentra en las fases preliminares de discusión sobre una posible fusión o adquisición u otra situación de negocios y necesita información general sobre la Entidad objetivo o grupo identificado sujeto a consideración.

En un trabajo de alcance limitado, puede que sólo se solicite que el contador público haga una recopilación limitada de datos, una revisión breve, por ejemplo, de los papeles de trabajo de los auditores externos de la Entidad objetivo.

3.4.4 Enfoque de Fases

Los trabajos de due diligence pueden llevarse a cabo en fases. La autorización para ampliar el alcance del trabajo puede depender de los resultados del trabajo de alcance limitado y de la decisión que tome el cliente con respecto a proseguir con la transacción.

3.4.5 Trabajo de Alcance Más Amplio

Otra posibilidad es que el cliente solicite un trabajo de alcance más amplio. Este puede requerir un énfasis mayor en la recopilación de información o un análisis más extenso de los datos o una combinación de ambos.

Un trabajo de alcance más amplio puede incluir procedimientos diseñados para proveer recomendaciones. En tales circunstancias, el trabajo puede, por ejemplo, abarcar los siguientes aspectos de la entidad objetivo:

- Discutir los factores cruciales de éxito y fracaso que constituyen el desarrollo estratégico de la Entidad objetivo;
- Analizar el perfil de clientes y de mercados e indagar sobre los factores en que se basa la lealtad de los clientes;
- Abordar las funciones de mercadeo, planeación, administración y otras de la Entidad objetivo;
- Discutir el nivel aparente de control de los sistemas de administración de tesorería con respecto a los instrumentos de efectivo y de tesorería;
- Considerar si las políticas contables son apropiadas con respecto a la transacción propuesta y si son consistentes con las que utilizan otros entes relevantes.

3.4.6 Procedimientos Básicos

Independientemente del alcance de los procedimientos, el contador público debe de:

- Obtener y leer los documentos de oferta, estados financieros y cualquier otra información significativa relacionada con la transacción que la entidad objetivo y su representante hayan provisto al cliente;

- Reunirse con la gerencia de la entidad objetivo para desarrollar un entendimiento de la información financiera y la metodología para preparar la información (excepto en caso de adquisiciones forzosas en las que posiblemente sea imposible);
- Recomendar que la gerencia de la Entidad objetivo comprenda la información financiera y de otro tipo que sea relevante a un nivel de detalle que sea suficiente para confirmar que no existen errores o inconsistencias significativos obvios;
- Recomendar que el cliente considere las incertidumbres que encara la Entidad objetivo, como por ejemplo: los posibles pasivos contingentes y los eventos subsecuentes relevantes que puedan no haberse relevado apropiadamente en los estados financieros de dicha Entidad objetivo o en nuestras indagaciones a su gerencia

3.5 TERMINOS DE UN TRABAJO DE DUE DILIGENCE

3.5.1 Cómo Evaluar los Trabajos Prospectivos

El contador público (socio de encargado) se familiariza con los antecedentes de los clientes prospectos antes de tomar la decisión de aceptarlos o no como nuevos clientes. El análisis de los clientes prospectivos contribuye en el análisis del nivel de riesgo que el profesional en Contaduría Pública pueda afrontar al prestarle servicios al cliente y en la identificación de conflictos potenciales de intereses.

El socio encargado considera los asuntos apropiados para evaluar a un cliente. Estos asuntos deben de incluir:

- La naturaleza y los objetivos del trabajo;
- La fuente que provee el cliente y los antecedentes de éste;
- La información financiera sobre el cliente;
- Los términos y la estructura de la transacción;
- Los conocimientos sobre la industria y la experiencia relevante;
- La experiencia del cliente y la pericia en el tipo de transacción;
- El motivo del cambio (si ocurriese) de asesores;
- El involucramiento de intermediarios;
- Los acuerdos correspondientes a honorarios.

En caso que se reciban instrucciones de un ejecutivo principal que sea, a su vez, el accionista principal de una entidad, por lo anterior es recomendable establecer, preferiblemente por escrito, si el trabajo se hace para la entidad o para el individuo privadamente.

3.5.2 Integridad y Objetividad

Los trabajos de due diligence no incluyen tomar decisiones de negocios en nombre del cliente o llegar a una conclusión sobre el valor general de la adquisición. La función del contador

público se limita a asistir al cliente mediante la obtención, análisis, interpretación y presentación de la información solicitada. Los comentarios y observaciones se basan en procedimientos específicos que se efectúan para cumplir con la solicitud del cliente. El profesional en Contaduría Pública no recomienda que el cliente efectúe una transacción ni tampoco toma otras decisiones que sean responsabilidad de la gerencia del cliente. El equipo de trabajo debe mantener una actitud caracterizada por su integridad, objetividad y un enfoque imparcial.

3.5.3 Conflictos Potenciales de Intereses

El Socio encargado debe de reconocer los conflictos potenciales entre los intereses de diferentes clientes y evitar que dichos conflictos potenciales ocasionen problemas para el profesional en contaduría pública o para sus clientes. La objetividad e integridad del contador público son características profesionales que son fundamentales para la percepción del público.

En caso que tanto el comprador propuesto como la Entidad objetivo sean clientes, el contador publico, le informa al comprador de ello en la fase inicial de las discusiones preliminares sobre la transacción propuesta.

Los profesionales en contaduría pública asignados al trabajo no se involucran en otros trabajos que se llevan a cabo en relación con la Entidad objetivo. En caso que, durante el tiempo que se efectúe el trabajo, surja una situación que pueda afectar los servicios profesionales provistos a la entidad objetivo, el socio encargado evalúa la posibilidad de continuar con el servicio de due diligence. .

La carta convenio incluye el reconocimiento y la aceptación de la situación (conflicto potencial de intereses) por parte del cliente. La entidad objetivo (o su compañía matriz) también indica su reconocimiento y aceptación, por escrito, de la situación.

3.5.4 Confidencialidad

El equipo de trabajo no debe utilizar la información adquirida durante el transcurso del trabajo de due diligence para su beneficio personal o el de un tercero., y no debe discutir innecesariamente la información adquirida durante el transcurso de un trabajo de due diligence con otros que no estén involucrados en el trabajo.

3.5.5 Entendimiento de las Expectativas del Cliente

Es importante que el socio encargado se informe sobre los intereses y requisitos específicos de cada cliente. Para satisfacer las necesidades de los clientes, puede que sea necesario recurrir a la amplia gama de servicios que el

profesional en contaduría pública puede ofrecer a los clientes. La prestación de ciertos servicios puede lograrse mediante el involucramiento de consultores y especialistas en impuestos que sean apropiados.

El equipo de trabajo define explícitamente el alcance del trabajo y especifica claramente los procedimientos que planea efectuar según la solicitud del cliente.

3.5.6 Competencia Profesional

Sólo emprendemos aquellos trabajos que razonablemente anticipamos completar con competencia profesional. Esto incluye:

- Comprender las necesidades del cliente;
- Seleccionar y supervisar el equipo de trabajo apropiado;
- Aplicar un enfoque analítico;
- Proveer al trabajo conocimientos apropiados sobre la industria;
- Aplicar los conocimientos de los asuntos técnicos bajo consideración;
- Comunicar los hallazgos de los procedimientos de una manera efectiva.

El trabajo se lleva a cabo con el debido cuidado profesional y por personas que tienen el entrenamiento, la experiencia y la competencia adecuada.

3.5.7 Carta Convenio

El contador público debe obtener una carta convenio por escrito, firmada por el cliente, que abarque asuntos que sean importantes para la función y las responsabilidades asumidas, para el trabajo de due diligence.

La carta convenio confirma el entendimiento mutuo de los objetivos del trabajo, los procedimientos necesarios para lograrlos y la naturaleza, oportunidad y distribución del informe del profesional en contaduría pública. La naturaleza del trabajo determina el alcance y el enfoque del trabajo según determine el cliente.

La carta convenio discute la función y las responsabilidades que el contador público ha de asumir.

En los anexos de la Guía se incluyen algunos párrafos de ejemplo de una carta convenio. **(Anexo 3)**

Las limitaciones del informe se deben comunicar con precisión al cliente. Para evitar las interpretaciones erróneas, se informa al cliente que en el informe se incluirán advertencias y limitaciones específicas (por ejemplo, la distribución). La carta convenio puede incluirse en el informe para servir de recordatorio al cliente sobre los términos y las limitaciones de trabajo de due diligence.

3.5.8 Cartas de Modificación del Alcance

En caso que sea obvio que sea necesario modificar el alcance del trabajo solicitado por el cliente, se llega a un acuerdo entre el profesional en contaduría pública y el cliente y se confirman, por escrito, los términos modificados. Esto se puede hacer como un anexo adjunto a la carta convenio, que utiliza referencias cruzadas con la carta convenio y especifica las modificaciones necesarias y confirma que los términos y las condiciones de la carta original aún aplican.

3.5.9 Análisis de los Riesgos de Negocios y del Trabajo

Se efectúa un análisis de los riesgos de negocios y del trabajo antes de comenzar el trabajo detallado en el campo. El equipo de trabajo considera los resultados de las discusiones sostenidas con el cliente y con la entidad objetivo y la información obtenida sobre la transacción que pueda afectar la capacidad del profesional en contaduría pública para completar el trabajo de due diligence.

El análisis incluye los estados financieros y los asuntos relacionados con la entidad objetivo y cualesquiera otras áreas en las que es posible que surjan asuntos de importancia que afecten el resultado del trabajo de due diligence y ocasionen que el cliente tome la decisión de no proceder con la transacción.

Los asuntos que característicamente se abarcan en el análisis del riesgo del negocio y del trabajo son:

- Obtener la información sobre los antecedentes de la entidad objetivo y de la transacción propuesta mediante indagación con los directores y la gerencia;
- El análisis preliminar del sistema de información a la gerencia, los sistemas contables y los estados financieros auditados, con el fin de destacar cualquier desajuste obvio que pueda afectar la transacción propuesta;
- Un análisis inicial del producto y los mercados, incluso información sobre una alta dependencia en ciertos productos o clientes;
- Información preliminar sobre la protección de los materiales de abastecimiento;
- Información sobre la situación comercial y de efectivo en el momento;
- información sobre la existencia de contratos y litigios significativos y sensible;
- Una revisión preliminar de la situación fiscal, en caso que esto pueda afectar la transacción propuesta.

3.5.10 Oportunidad.

El cliente desea recibir los hallazgos lo más pronto posible y, por lo tanto, es necesario que de inicio el trabajo una vez

completado el proceso de planeación. En un trabajo de due diligence que sea de adquisición, debido a que los hallazgos pueden afectar el precio de la transacción y el contenido del contrato final (por ejemplo, las garantías e indemnizaciones estipuladas por los asesores legales del cliente), es preferible que se pueda completar los procedimientos solicitados por el cliente antes de la ejecución de un acuerdo final.

3.6 RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO

Cada trabajo de due diligence se asigna a un socio (que es el socio encargado) quien asume la responsabilidad absoluta con respecto a efectuar los procedimientos y a emitir el correspondiente informe.

Con el fin de proveer a los clientes un producto de due diligence que sea eficiente, se recomienda que se forme un equipo que contenga uno o más socios y otro personal profesional que tengan los niveles apropiados de entrenamiento, experiencia y habilidades especializadas. El equipo puede incluir recursos de consultoría con habilidades especializadas.

Las responsabilidades del personal pueden variar de un trabajo a otro. Por ejemplo, un gerente puede funcionar como encargado de un trabajo para establecer un equipo de más experiencia.

Es esencial que se tenga conocimiento de la industria en que se encuentra la entidad objetivo para llevar a cabo un trabajo eficaz. El socio encargado o de consulta puede recomendar que se incluya en el equipo de trabajo a un socio o un gerente que tenga pericia especializada en la industria. El grado de involucramiento en el trabajo del socio especializado en la industria (que puede ser el socio de consulta) depende de la naturaleza de la industria, la complejidad del trabajo y la experiencia del socio encargado y de consulta.

Las diferencias de opinión entre los miembros del equipo de trabajo se solucionan consultando a un miembro del equipo que esté en el siguiente nivel más alto de responsabilidad hasta que se solucione el problema.

3.6.1 Responsabilidad del Socio Encargado

El socio encargado determina que:

- Se llegue a un acuerdo con el cliente con respecto al alcance del trabajo de due diligence y la forma de emitir el informe;
- El trabajo se planee debidamente;
- El equipo de trabajo posea las habilidades y la experiencia necesarias, incluyendo a los especialistas en caso que se necesiten;
- El trabajo se supervise debidamente;
- Antes de entregarse el informe de due diligence:

- Se haya recopilado suficiente información para respaldar los hallazgos incluidos en el informe;
- Se hayan cumplido los términos de referencia acordados en la carta convenio;
- El informe sea de conformidad con los requisitos que apliquen.

3.6.2 Responsabilidades del Gerente Encargado

La función del gerente es asistir al socio encargado en el desempeño de funciones que requieren un alto grado de experiencia y juicio.

El gerente encargado planea y supervisa el trabajo en una forma que provee una certeza razonable de que el trabajo se conduzca de acuerdo con el entendimiento con el cliente y con las normas técnicas.

El gerente encargado asiste al socio encargado para determinar si los papeles de trabajo son adecuados.

3.6.3 Responsabilidades del Especialista en Impuestos

Se consulta a un especialista en impuestos, que tenga la pericia y experiencia apropiadas con respecto a todas las investigaciones, independientemente de si la transacción se considera sujeta a impuestos o no. El especialista asiste al equipo de trabajo mediante su indagación sobre los problemas potenciales de impuestos que puedan afectar la transacción.

También puede solicitarse al especialista que provea asesoramiento sobre la estructuración fiscal.

3.6.4 Cómo Administrar los Equipos de Servicio Integrado

Se identifica personal que posea la competencia profesional necesaria para efectuar el trabajo de due diligence. El socio encargado involucra a especialistas cuando se necesita que éstos participen. El socio encargado considera los siguientes aspectos al determinar las necesidades de personal para el trabajo:

- Que los miembros del equipo de trabajo que sean supervisores posean un entendimiento general de la industria de la entidad objetivo;
- Que el individuo responsable de desarrollar el plan de trabajo y de efectuar el trabajo en el campo sea un gerente. Su juicio profesional y experiencia son suficientes para permitirle registrar y analizar las respuestas a indagaciones y otros datos recopilados durante el trabajo de due diligence y para procurar obtener oportunamente información corroborativa, cuando sea necesario;
- Que un especialista de impuestos efectúe revisiones extensas de las situaciones de exposición o las estructuras de impuestos sobre la renta de la Entidad objetivo;
- Que individuos con la pericia técnica o funcional relevante lleven a cabo sistemáticamente análisis detallados de las actividades operativas;

Las consultas con los expertos pertinentes se efectúan durante el transcurso del trabajo, según lo considere apropiado el socio encargado. Se les proveen instrucciones a los expertos con respecto a sus responsabilidades y el trabajo que se requiere de ellos. En el proceso de seleccionar expertos, el socio encargado considera la competencia de ellos para llevar a cabo sus responsabilidades.

3.7 PLANEACION

3.7.1 Consideraciones de la Planeación

El alcance de la planeación varía dependiendo del alcance de los procedimientos solicitados por el cliente y el tamaño y la complejidad de la entidad objetivo.

A continuación se mencionan ciertos asuntos que son relevantes durante la planeación del trabajo:

- La base para fijar el precio de la transacción y financiarla;
- El equipo encargado de la transacción, incluso los asesores del cliente;
- La situación en que se encuentran las negociaciones y el contrato para efectuar la transacción;
- La disponibilidad de los papeles de trabajo de los auditores de la entidad objetivo;
- El presupuesto de tiempo y gastos;

- Los siguientes aspectos de la entidad objetivo:
 - Su industria;
 - Sus productos o servicios;
 - La naturaleza del negocio, que incluye su método de operación (por ejemplo, los procesos de manufactura), las instalaciones, las localidades, etc.;
 - Su estructura organizacional;
 - Sus mercados principales;
 - Los requisitos especiales reguladores y de emisión de informes;
 - Las políticas contables que son suyas específicas y de su industria;

Los memorandos de venta, los estados financieros, la literatura sobre los productos y los informes a la gerencia son puntos excelentes de partida para obtener un entendimiento inicial de los antecedentes del negocio. Podemos obtener información adicional independientemente, tal como:

- Declaraciones estatutarias o bajo otros reglamentos (como, por ejemplo, Bolsa de Valores)'
- Publicaciones de agencias de clasificaciones financieras y de analistas financieros;
- Asociaciones de la industria;
- Periódicos y revistas.

3.7.2 Cómo Abordar el Riesgo del Trabajo

Las limitaciones que se establecen con respecto al alcance del trabajo se reexaminan durante la fase de planeación.

Se aborda el riesgo del trabajo de due diligence cuando planeamos el trabajo. La evaluación del riesgo puede afectar:

- La asignación del personal en el trabajo;

3.7.3 Factores de Riesgo Relacionados con el Trabajo de Due Diligence

En el siguiente cuadro se exponen ejemplos de factores que puedan aumentar el riesgo del trabajo.

Factores de riesgo de la industria industria deteriorada; industria sensible a condiciones económicas; competencia intensa; industria en rápida evolución;	Características de la gerencia ejecutivo principal autocrático; gerencia descentralizadas; remuneración vinculada a la rentabilidad; estructura compleja de negocios; reticencia a demostrar franqueza y candidez; pobre reputación en la comunidad de negocios; cambios frecuentes del personal de gerencia; gerencia carente de experiencia;
Políticas y procedimientos contables registros contables inapropiados; insuficiencia de personal contable; estructura inefectiva de control interno; ajustes significativos en años anteriores; problemas conflictivos de contabilidad; cambios frecuentes de auditores	Ambiente de negocios cambios importantes en productos o negocios; problemas con organismos reguladores; compañía que se cotiza públicamente; orientado a adquisición; meta atractiva; gran número de transacciones de entes relacionados; rendimiento superior a la industria; expansión significativa o crecimiento explosivo;
Filosofía y estilo establecido por la alta gerencia actitud enérgica con respecto a la emisión de informes financieros; énfasis en lograr metas y pronósticos; no existe código efectivo de conducta corporativa; no existe un Comité de Auditoría independiente; No existe departamento de auditoría interna.	

Se consideran los motivos del cliente y de la Entidad objetivo y de su personal, tanto colectiva como individualmente. Estos pueden afectar el enfoque y la calidad de la información que se necesita.

Una responsabilidad de la administración del trabajo es minimizar el riesgo al llevar a cabo el trabajo de due diligence, especialmente por medio de:

- Conocer los negocios del cliente y de la Entidad objetivo;
- Seleccionar el equipo de trabajo apropiado;
- Seleccionar los procedimientos apropiados;
- Un análisis e interpretación adecuados;
- La debida supervisión;

3.7.4 Cómo Seleccionar al Equipo de Trabajo

Para determinar la composición del equipo de trabajo y sus áreas asignadas, se toman en cuenta la complejidad y el riesgo del trabajo. El equipo puede incluir recursos de consultoría para ciertos segmentos del trabajo. Se considera lo siguiente:

- El alcance, la complejidad y oportunidad de los procedimientos planeados;
- El número de instalaciones y la distribución geográfica de las operaciones y los datos financieros;
- La industria en que opera la entidad objetivo;
- La situación financiera de la Entidad objetivo y del cliente;

- El tamaño y la estructura de la transacción;
- La complejidad de la contabilidad y de las operaciones.

3.7.5 Coordinación con el Cliente y con la Entidad objetivo

Para poder efectuar un trabajo con efectividad y eficiencia, el equipo de trabajo acuerda ciertos asuntos con el cliente y la entidad objetivo. Los asuntos que posiblemente se consideren son:

- Las fechas para la emisión de informes;
- Que el cliente obtenga la autorización de la entidad objetivo para el trabajo de due diligence que se va a realizar;
- El requerimiento de información a la entidad objetivo;
- La oportunidad y el lugar para efectuar el trabajo;
- La programación de entrevistas con el personal de la Entidad objetivo;
- La coordinación para la revisión de los papeles de trabajo de los auditores (externos e internos) de la entidad objetivo;
- La coordinación con los asesores legales del cliente u otros intermediarios.

3.7.6 Plan de Trabajo

La planeación es documentada y el socio encargado es el responsable de aprobar. Esto se concreta en un plan de trabajo basado en los procedimientos solicitados por el cliente.

Los procedimientos incluidos representan procedimientos potenciales (aunque no exhaustivos) que pueden discutirse con el cliente para asistirlo a comprender el alcance del trabajo. Estos se adaptan a cada caso individual, especialmente para eliminar las áreas que no es necesario investigar y eliminar los procedimientos que el cliente no se requiere efectuar.

3.7.7 Programas de Aplicación en un Trabajo de Due Diligence

DISEÑO ESTRATÉGICO DEL CLIENTE HISTORIA Y ANTECEDENTES

Objetivo

Obtener un entendimiento de la historia y la posición estratégica de la entidad objetivo

Riesgos potenciales

- a) Restricciones de crecimientos anteriores
- b) Objetivos no concentrados de la gerencia
- c) Estrategia no concentrada de adquisición

Información ilustrativa a solicitar

- a) Estructura organizacional, subsidiarias, compañías relacionadas, inversiones, su estructura y método de emisión de informes.
- b) Eventos significativos en la historia de la Empresa, adquisiciones significativas, operaciones descontinuadas y cambios en la estrategia de negocios.
- c) Áreas geográficas de las operaciones de negocios.
- d) Información corporativa y legal, incluso estructura del capital, fechas de referencia contable, contratos legales significativos.
- e) Lista de las autoridades reguladoras relevantes y su impacto en

la Entidad objetivo.

f) Plan de negocios estratégico más reciente.

g) Actas de las reuniones de la junta directiva y de la asamblea de accionistas.

Personal que se recomienda entrevistar

a) Presidente/Ejecutivo Principal

b) Ejecutivo Principal de Finanzas

c) Otros miembros de la gerencia principal

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref P/T	Hecho por
1	Indagar sobre los elementos claves del éxito o fracaso pasado y considerarlos.		
2	Indagar sobre la capacidad y los planes de desarrollo estratégico futuro.		
3	Indagar sobre los objetivos de la gerencia y abordarlos.		
4	Indagar sobre procesos pendientes y considerar sus implicaciones		

INDUSTRIA

Objetivo

Obtener un entendimiento de la industria de la entidad objetivo, de las oportunidades y amenazas en ella.

Riesgos potenciales

a) Industria en dificultades

b) Mercado intensamente competitivo

c) Industria especialmente sensible a las condiciones económicas

Información ilustrativa a solicitar

a) Revistas de la empresa y otra información disponible al público.

b) Copias de cualquier información, estadísticas, informes de investigación o de consultoría publicados, sobre la Entidad objetivo, su industria o mercado.

c) Lista de los miembros principales de la competencia,

localidad, segmento del mercado y datos de desempeño.

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Presidente/Ejecutivo Principal
- b) Director de ventas/Mercadeo
- c) Ejecutivo principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Indagar sobre los factores externos que pueden influenciar la industria (litigios pendientes o existentes); regulaciones gubernamentales, asuntos ambientales, condiciones políticas, sociales o económicas potencialmente adversas; amenazas a las fuentes de abastecimiento, etc.)		
2	Indagar y considerar los factores críticos del éxito de la industria Verificar las medidas de desempeño financiero y operativo con compañías comparables		
3	Considerar la dependencia en las exportaciones o la vulnerabilidad a las importaciones.		

DISEÑO DE LAS TRANSACCIONES

Objetivo

Obtener un entendimiento de la transacción propuesta, su estructura, situación actual e intermediarios involucrados.

Riesgos potenciales

- a) Que haya motivación por parte de la gerencia/los asesores de la entidad objetivo para ocultar sus amenazas/debilidades y riesgos de la transacción o presentar un cuadro favorable.
- b) Que el cliente no comprenda completamente la estructura, los costos y los términos de los riesgos propuestos.
- c) Que el cliente pague un monto significativamente alto al adquirir la entidad objetivo.

Información ilustrativa a solicitar

- a) Documento de oferta
- b) Responsables de los Términos/Carta de intención

- c) Borrador del contrato de compra
- d) Otra documentación relacionada con la transacción

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Presidente/Ejecutivo Principal
- b) Asesores del Cliente
- c) Ejecutivo principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Discutir los detalles de la transacción con el cliente y sus asesores legales para obtener un entendimiento de la transacción y sus problemas críticos		
2	Indagar sobre la estructura de la transacción		
3	Considerar los planes de la gerencia para la integración de la entidad objetivo		
4	Considerar beneficios que el comprador anticipa lograr mediante la adquisición		
5	Considerar las consecuencias del cambio de propietario de la Entidad Objetivo, la continuidad de los acuerdos con proveedores, clientes, agentes, traslado de empleados y de sistemas, especialmente la compatibilidad de la Tecnología de Información (TI)		

DISEÑO DEL NEGOCIO

GERENCIA

Objetivo

Considerar las fortalezas y debilidades de la gerencia

Riesgos potenciales

- a) Inefectividad de la gerencia
- b) Carencia de planeación de sucesión
- c) Remuneración excesiva/insuficiente de la gerencia

Información ilustrativa a solicitar

- a) Documento de oferta
- b) Responsables de los Términos

c) Borrador del contrato de compra

Personal que se recomienda entrevistar

a) Director de Personal

b) Presidente/Ejecutivo Principal /Ejecutivo de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Indagar sobre los criterios de desempeño y la efectividad de los criterios		
2	Considerar dependencia del negocio de la Entidad Objetivo en la gerencia clave		
3	Indagar sobre los planes de sucesión de la gerencia		
4	Indagar sobre los programas de desarrollo de la gerencia		
5	Revisar la rotación del personal de la gerencia		
6	Considerar el estado de ánimo de la gerencia		
7	Considerar si los paquetes de remuneración son competitivos con la industria y la región		
8	Indagar sobre cambios recientes propuestos en los términos de empleo y acuerdos		
9	Considerar el impacto de la transacción propuesta en los ejecutivos claves		

RECURSOS HUMANOS

Objetivo

Considerar las fortalezas y debilidades de los recursos humanos

Riesgos potenciales

- a) Exceso/insuficiencia de personal
- b) Potencial de perder empleados claves
- c) Carencia de entrenamiento de la fuerza laboral
- d) Relaciones deficientes entre la gerencia/fuerza laboral/sindicatos
- e) Tasas salariales bajas/altas

Información ilustrativa a solicitar

- a) Número de empleados por departamento y rotación
- b) Horas semanales de trabajo y sobretiempo por departamento
- c) Tasas salariales promedio por tipo de trabajo y aumentos anticipados
- d) Política con respecto a condiciones de despido
- e) Planes de beneficios para empleados, planes de participación en las acciones
- f) Sistema de evaluación del desempeño

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Director de Personal
- b) Presidente/Ejecutivo Principal
- c) Ejecutivo Principal de Finanzas
- d) Supervisores de los Gerentes claves
- e) Gerente de Recursos Humanos

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Indagar sobre aumentos o reducciones en la fuerza laboral durante el pasado		
2	Comparar la rotación de empleados con los datos disponibles en la industria y considerar las implicaciones para la retención de la fuerza laboral		
3	Indagar sobre la disponibilidad y calidad de la fuerza laboral		
4	Indagar sobre los métodos utilizados para seleccionar, entrenar, supervisar y evaluar al personal		
5	Indagar sobre la efectividad de los sistemas de remuneración y beneficios		
6	Indagar sobre las relaciones entre la gerencia/sindicato, incluso disputas y quejas recientes		
7	Considerar el ambiente de trabajo, el espíritu, liderazgo y ánimo del equipo		
8	Indagar sobre las posiciones redundantes		

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Objetivo

Obtener un entendimiento del pasado de la Entidad Objetivo sus productos y servicios actuales y futuros.

Riesgos potenciales

- a) Poca innovación de productos
- b) Presión para fijar precios competitivos
- c) Protección inadecuada de los productos y servicios

Información ilustrativa a solicitar

- a) Folletos de productos y servicios de mercadeo
- b) Lista de productos y servicios, la fecha en que se introdujeron y la fase de su ciclo de vida
- c) Segmento del mercado por producto
- d) Productos de sustitución
- e) Productos nuevos propuestos y productos por eliminar
- f) Detalles sobre mecanismos de protección de productos (patentes, marcas registradas, derechos de autor, acuerdos de licencia) u otras características de propiedad

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Director/Gerente de desarrollo de productos
- b) Director de Ventas/Mercadeo
- c) Ejecutivo Principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Considerar la posición de los productos principales y considerar las implicaciones		
2	Indagar sobre el desarrollo de nuevos productos, estableciendo diferencia entre los productos de reemplazo/mejorados y aquellos dirigidos a nuevos mercados.		
3	Considerar si las modificaciones históricas de los productos indican que la Entidad Objetivo satisface exitosamente las demandas del mercado		
4	Indagar sobre efectos de los cambios tecnológicos sobre los productos		
5	Indagar sobre la infracción de patentes		
6	Indagar sobre las restricciones reguladoras con respecto a los productos		
7	Asistir a la demostración del uso del producto o del servicio provisto		

FACTORES OPERATIVOS

Objetivo

Obtener un entendimiento de los factores operativos claves que afectan el desempeño de la Entidad Objetivo

Riesgos potenciales

- a) Costeo inexacto de los productos
- b) Responsabilidad excesiva de las garantías
- c) Tamaño o condición inapropiada de las instalaciones
- d) Problemas con la programación o el control de la producción
- e) Administración deficiente del proveedor o subcontratista
- f) Problemas relacionados la seguridad y control de calidad

Información ilustrativa a solicitar

- a) Localidades y descripciones de las instalaciones
- b) Datos sobre el servicio al cliente
- c) Flujogramas de pasos claves de los procesos

- d) Programas principales de producción y desempeño del cumplimiento
- e) Descripción de los programas y equipos de computadoras
- f) Informes del costeo de los productos y descripción de los métodos empleados

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Ejecutivo Principal
- b) Gerente de servicio al cliente /Gerente de producción

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Abordar si la capacidad de la planta corresponde con la estrategia de negocios e indagar sobre excesos/restricciones		
2	Indagar sobre la disponibilidad de otras instalaciones		
3	Considerar la efectividad de los sistemas de información correspondiente a las necesidades		
4	Considerar la suficiencia de los procedimientos de control de inventario		
5	Indagar sobre la metodología utilizada para desarrollar y mantener las normas de trabajo		
6	Indagar sobre los sistemas de emisión de informes de calidad que se utilizan		
7	Investigar sistemas de manejo y distribución de materiales		
8	Investigar la historia sobre garantías por productos principales y tendencias destacadas		

INVESTIGACION Y DESARROLLO

Objetivo

Obtener un entendimiento del alcance de los recursos de investigación y desarrollo, del éxito o fracaso de los esfuerzos previos de investigación y desarrollo

Riesgos potenciales

- a) Estrategia de investigación y desarrollo no centrada o inexistente

SISTEMA DE CONTABILIDAD E INFORMACIÓN**SISTEMA DE CONTROL DEL NEGOCIO****Objetivo**

Analizar la efectividad de los sistemas para administrar y controlar el negocio

Riesgos potenciales

- a) Estructura compleja de negocios
- b) Carencia de atención a la planeación de negocios
- c) Inexistencia de un Comité de Auditoría independiente
- d) Estructura débil de emisión de informes a la gerencia
- e) Actitud enérgica respecto a emisión de informes financieros
- f) Control deficiente de los presupuestos

Información ilustrativa a solicitar

- a) Organigrama de la estructura y responsabilidades de la gerencia
- b) Procedimientos de junta directiva y documentos de control
- c) Información sobre presupuestos
- d) Actas de reuniones de la junta directiva

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Presidente/Ejecutivo Principal
- b) Ejecutivo Principal de Finanzas/ Contador
- c) Auditores independientes/ Auditores internos

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Indagar sobre los procedimientos que utiliza la Junta para garantizar la administración y control efectivo del negocio, responsabilidades delegadas y la evidencia de los procedimientos de control		
2	Considerar la calidad, confiabilidad y oportunidad de la información que utiliza la gerencia principal para ejercer el control gerencial		
3	Indagar sobre los procedimientos de planeación de negocio, proyecciones financieras, y considerar su suficiencia para satisfacer las necesidades presentes y futuras del negocio		
4	Indagar sobre los procedimientos de control de presupuestos y considerar las responsabilidades de los encargados del presupuesto, la calidad de los análisis de variaciones y la suficiencia de los procedimientos de revisión		

REVISION DE LOS PAPELES DE TRABAJO DE LOS AUDITORES DE LA ENTIDAD OBJETIVO

Objetivo

Obtener un entendimiento global de los métodos y procedimientos contables de la Entidad Objetivo.

Riesgos potenciales

- a) Deficiente mantenimiento de registros
- b) Transacciones, contratos o relaciones poco comunes con entes relacionados
- c) Registros contables inexactos
- d) Contabilidad enérgica

Información ilustrativa a solicitar

- a) Papeles de trabajo de los auditores
- b) Archivos permanentes
- c) Informes anuales y trimestrales
- d) Cartas a la gerencia

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Auditor
- b) Gerente encargado
- c) Encargado de impuestos

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Revisar los papeles de trabajo para indagar sobre los asuntos significativos/las áreas problemáticas		
2	Indagar sobre la existencia de desacuerdos con la gerencia		
3	Indagar sobre la naturaleza y el volumen de las diferencias de auditoría (ajustes)		
4	Indagar sobre la competencia e integridad del personal de contabilidad		
5	Revisar las confirmaciones de auditoría para descubrir posibles problemas		
6	Considerar la reputación de la firma de auditores de la Entidad Objetivo		
7	Considerar la continuidad del equipo y la firma de auditoría		
8	Considerar la experiencia del equipo de auditoría dentro de la industria de la Entidad Objetivo		

ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**Objetivo**

Obtener un entendimiento general del control interno próximo y considerar sus fortalezas y debilidades

Riesgos potenciales

- a) Estados financieros no confiables

- b) Carencia de personal/ reducciones de personal
- c) Desviación por parte de la gerencia de los controles internos
- d) Alta rotación de personal
- e) No se implantan recomendaciones en carta a la gerencia

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Ejecutivo principal de Finanzas
- b) Contralor
- c) Personal contable
- d) Auditores Internos
- e) Auditores Independientes

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Abordar la calidad de los sistemas contables y controles internos en operación		
2	Investigar la metodología utilizada para preparar los estados financieros Revisar el organigrama y considerar si es favorable para un control efectivo		
3	Revisar el manual de contabilidad y considerar si los procedimientos y controles en operación están acordes		
4	Indagar sobre los problemas que surjan de los informes de auditoría interna y las cartas a la gerencia de los auditores independientes y establecer si se han implantado las recomendaciones		
5			

TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN (TI)

Objetivo

Analizar la efectividad del ambiente y el potencial para una futura consolidación con el ambiente del cliente

Riesgos potenciales

- a) Convenios restrictivos en los contratos de arrendamiento y las licencias actuales
- b) Confianza en asistencia externa de programación
- c) Condición del equipo
- d) Recursos humanos: habilidades, antigüedad y organización

Información ilustrativa a solicitar

- a) Organigrama del departamento de TI
- b) Lista de equipos de computadoras, comunicación y periféricos
- c) Contratos y contratos de arrendamiento
- d) Cartera de aplicaciones de programas
- e) Planes de recuperación de desastres
- f) Documentación de controles

Personal que se recomienda entrevista

- a) Gerencia de TI

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Abordar el control de TI para satisfacer las necesidades presentes y futuras del negocio		
2	Considerar los niveles de satisfacción de los usuarios		
3	Desarrollar análisis de las inversiones pasadas y futuras de TI en base al presupuesto y la información de costos		
4	Desarrollar una matriz de los atributos del sistema de información de la Entidad Objetivo y del cliente, para pronosticar el potencial de efectuar consolidaciones y reducciones		

POLITICAS CONTABLES

Objetivo

Considerar la naturaleza de políticas y procedimientos contables

Riesgos potenciales

- a) Políticas contables enérgicas
- b) Cambios en las políticas o bases contables

Información ilustrativa a solicitar

- a) Políticas y bases contables de la Entidad Objetivo
- b) Ajustes de fin de año y no recurrentes
- c) Informes financieros mensuales que se distribuyen a la gerencia

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Ejecutivo Principal de Finanzas
- b) Contralor /Miembros seleccionados del personal contable

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Considerar si las políticas contables están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados localmente y con la práctica de la industria		
2	Considerar si las políticas contables se han aplicado consistentemente e investigar cambios de principios, procedimientos o estimaciones contables recientes		
3	Considerar el proceso mediante el cual se acuerdan las estimaciones contables significativas y su impacto en los estados financieros		
4	Considerar el tratamiento de partidas poco comunes, no recurrentes y/o extraordinarias		
5	Indagar sobre las diferencias significativas entre las políticas contables de la Entidad Objetivo y del cliente		
6	Considerar el tratamiento contable de las actividades entre miembros del grupo		
7	Considerar el ingreso o los desembolsos diferidos		
8	Considerar la base de consolidación y la naturaleza de los ajustes recurrentes		

VENTAS

VENTAS GENERALES

Objetivo

Obtener un entendimiento del perfil de ventas/servicios de la Entidad Objetivo

Riesgos potenciales

- a) Márgenes de ingresos en disminución
- b) Contratos de venta no rentables
- c) Reconocimiento inexacto de ingresos

Información ilustrativa a solicitar

- a) Ingresos históricos /no recurrentes
- b) Planes corporativos y de mercadeo
- c) Acuerdos de derechos de autor y de licencias

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Director de ventas/mercadeo
- b) Gerente de créditos / Ejecutivo Principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Analizar los ventas/ingresos, obtener explicaciones de las tendencias y considerar las implicaciones para el comercio futuro		
2	Comparar las ventas reales con los ingresos presupuestados por líneas y obtener explicaciones de las variaciones significativas		
3	Indagar sobre los términos de los acuerdos de derechos de autor y licencias y considerar su impacto en el futuro		
4	Indagar sobre el efecto de bonificaciones u otros programas promocionales y costos relacionados con programas comparado con la industria y la competencia		
5	Revisar los acuerdos significativos en busca de disposiciones claves, incluso contratos onerosos		

BASE DE CLIENTES

Objetivo

Obtener un entendimiento de la base de clientes y considerar sus fortalezas y debilidades

Riesgos potenciales

- a) Clientes insatisfechos
- b) Base de clientes inestable
- c) Pérdida potencial de clientes importantes a consecuencia de la transacción
- d) Clientes importantes en áreas geográficas vulnerables a situaciones políticas/económicas

Información ilustrativa a solicitar

- a) Clientes significativos clasificados
- b) Clientes perdidos
- c) Descuentos especiales y términos de crédito que se ofrecen a clientes importantes
- d) Contratos de venta significativos
- e) Informes internos de mercadeo
- f) Nuevos clientes

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Director de ventas/mercadeo
- b) Gerente de crédito
- c) Ejecutivo Principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Analizar los ingresos y obtener explicaciones sobre las tendencias, considerando su impacto en el futuro		
2	Indagar sobre consideraciones básicas de los clientes en las compras, inclusive precio, calidad, servicio, disponibilidad, ingeniería, términos de crédito, etc.		
3	Entrevistar a ciertos clientes o distribuidores		
4	Revisar la información financiera de clientes principales y abordar cualquier posibilidad de exposición para la Entidad Objetivo		
5	Indagar sobre el impacto de las tasas de moneda extranjera		
6	Indagar sobre los problemas identificados en los informes de mercadeo y considerar su impacto en el comercio futuro		
7	Indagar sobre cualquier práctica especial de ventas con los clientes extranjeros		
8	Establecer la antigüedad de los clientes y abordar la importancia de los clientes claves		
9	Indagar sobre las industrias en que los clientes operan y considerar el efecto de los cambios que ocurren en ellas		

COMBINACION DE PRODUCTOS Y FIJACION DE PRECIOS

Objetivo

Obtener un entendimiento de la composición del ingreso

Riesgos potenciales

- a) Dependencia de pocos productos
- b) Líneas de productos obsoletos
- c) Márgenes de utilidad en disminución
- d) Descuentos significativos

Información ilustrativa a solicitar

- a) Segmento del mercado de los productos principales
- b) Valor y unidades de venta por producto/línea de productos
- c) Productos discontinuados y/o obsoletos

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Director de ventas/mercadeo
- b) Gerente de crédito
- c) Ejecutivo Principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Analizar los ingresos y el margen de utilidad bruta por producto		
2	Indagar sobre los cambios significativos en la combinación de productos		
3	Comparar las políticas y tendencias de fijación de precios con los datos correspondientes de la industria y la competencia		
4	Indagar sobre la elasticidad de los precios y la autoridad sobre los cambios de precios		
5	Obtener razones de los cambios de precios recientes y los efectos que se anticipan		
	Indagar sobre las estrategias de cobertura de precios de la Entidad Objetivo		

RETRASO DE PRODUCCION O LIBRO DE PEDIDOS

Objetivo

Obtener un entendimiento del retraso de producción de la Entidad

Objetivo

Riesgos potenciales

- a) Retraso de producción en aumento/en declive
- b) Capacidad inadecuada
- c) Procesos ineficientes
- d) Envíos lentos

Información ilustrativa a solicitar

- a) Informes sobre el retraso de producción
- b) Informes de envíos

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Director de ventas /mercadeo
- b) Gerente de producción

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Indagar sobre el de retraso de producción y comparar la aplicación consistente		
2	Analizar los informes de retraso de producción de varios períodos		
3	Indagar sobre la capacidad de los clientes para cancelar los pedidos		

CANALES DE VENTA Y DE DISTRIBUCION

Objetivo

Comprender los métodos de venta y distribución

Riesgos potenciales

- a) Dependencia de pocos vendedores o distribuidores
- b) Alta rotación de la fuerza de ventas
- c) Sistemas de distribución ineficiente

Información ilustrativa a solicitar

- a) Descripción de la fuerza de ventas, incluso las oficinas de venta y las instalaciones de servicios
- b) Detalles de acuerdos con los agentes de ventas y distribuidores incluso: nombre, años de servicio, productos, términos de las comisiones

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Director de ventas/mercadeo
- b) Ejecutivo principal de finanzas
- c) Distribuidores (Se requiere permiso de la Entidad)

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Indagar sobre la organización actual de ventas incluso número de vendedores, estructura de emisión de informes, rotación del personal y política de remuneración		
2	Desarrollar un entendimiento de los canales de distribución y su efectividad		
3	Indagar sobre la confiabilidad en los agentes y representantes que no son empleados		
4	Revisar si los acuerdos con las agencias tienen posibilidad de afectarse		
5	Calcular los índices del costo de ventas por producto y ventas por vendedor		

MERCADOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADEO**Objetivo**

Comprender la posición de la Entidad Objetivo y su estrategia de mercadeo

Riesgos potenciales

- a) Segmento de mercado en disminución y posición competitiva debilitada
- b) Estrategia de publicidad y mercadeo inefectiva
- c) Amenazas competitivas

Información ilustrativa a solicitar

- a) Descripción de las responsabilidades del personal de mercadeo

b) Plan y presupuesto de mercadeo

c) Nombres de la agencia de publicidad y los consultores de mercadeo y acuerdos sobre honorarios con ellos

Personal que se recomienda entrevistar

a) Director de ventas /mercadeo

b) Ejecutivo principal de finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Establecer cómo la Entidad Objetivo analiza el mercado y aborda información sobre el entendimiento y la posición de la Gerencia Abordar los recursos necesarios para expandir el segmento del mercado Desarrollar un entendimiento de la estrategia de mercadeo y publicidad		
2	Considerar el nivel de inversión en mercadeo y publicidad mediante		
3	referencia a las normas disponibles de la industria/ competencia		

TRANSACCIONES CON ENTES RELACIONADOS

Objetivo

Obtener un entendimiento del alcance de las transacciones de entes relacionados

Riesgos potenciales

a) Acuerdos comerciales que no sean de libre competencia

b) Transacciones no reflejadas en los libros de la Entidad
Objetivo

c) Los estados financieros pueden no reflejar la Entidad
Objetivo como autónoma

Información ilustrativa a solicitar

- a) Ventas dentro de los miembros del grupo y acuerdos de servicios
- b) Política con respecto a fijación de precios de transferencia
- c) Servicios provistos por/para compañía matriz o ente relacionado
- d) Cuentas por cobrar y por pagar entre los miembros del grupo

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Presidente /Ejecutivo principal
- b) Director de Ventas /Mercadeo
- c) Ejecutivo Principal de Finanzas
- d) Contralor

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Indagar sobre la identificación de los entes relacionados		
2	Considerar la dependencia de los clientes/o proveedores dentro de los miembros del grupo y el impacto acuerdos especiales		
3	Indagar sobre las políticas con respecto a fijación de precios de transferencia		
4	Indagar sobre los servicios provistos por la compañía matriz u otros entes relacionados		
5	Indagar sobre las transacciones que afectan a la Entidad Objetivo y que no aparecen en sus estados financieros		

COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA

Objetivo

Obtener un entendimiento del costo significativo de los componentes de venta

Riesgos potenciales

- a) Restricciones que afectan las fuentes
- b) Medidas de ahorro tomadas que no puedan justificarse
- c) Fuentes inseguras de abastecimientos
- d) Inconsistencias en la contabilidad de costos

Información ilustrativa a solicitar

- a) Costo de la mercancía vendida por producto y componente
- b) Detalles de los proveedores claves, los volúmenes de compra y los acuerdos contractuales
- c) Descripción del sistema de contabilidad de costos
- d) Informes de variaciones
- e) Informes sobre rezagos/trabajos reprocesados

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Director de operaciones
- b) Contralor
- c) Ejecutivo Principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Investigar el costo de la mercancía que se vende por producto y componentes de costo		
2	Analizar los márgenes brutos por línea de producto durante varios periodos, compararlos con el presupuesto		
3	Entrevistar a los proveedores principales (se requiere la autorización de la Entidad Objetivo)		
4	Indagar sobre las causas de variaciones significativas y las estrategias específicas adoptadas para reducirlas		
5	Indagar sobre oportunidades de ahorro y considerarlas		
6	Indagar sobre cualquier contrato de abastecimiento a largo plazo		

GASTOS DE OPERACIÓN

Objetivo

Considerar los gastos significativos de operación y obtener las razones fundamentales que ocasionan aumentos o disminuciones

Riesgos potenciales

- a) Costos de operación en aumento
- b) Variaciones sin explicación en comparación con el presupuesto

Información ilustrativa a solicitar

- a) Asignaciones de costos de la compañía matriz, incluso las políticas y los procedimientos
- b) Gastos de operación por categoría significativa
- c) Presupuestos de gastos

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Ejecutivo principal
- b) Ejecutivo Principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Analizar los gastos por departamento comparándolos durante varios períodos y obtener explicaciones sobre las variaciones significativas		
2	Relacionar los gastos de operación con el número de empleados		
3	Comparar los gastos de operación con otros negocios de la industria		
4	Indagar sobre las reducciones de ciertos gastos "discrecionales" que pueden afectar las ganancias futuras		
5	Investigar los gastos que puede que no continúen después de la transacción		

ADMINISTRACION DE ACTIVOS

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Objetivo

Indagar sobre los activos individuales significativos que comprenden la propiedad, planta y equipo

Riesgos potenciales

- a) Condición deficiente de los activos
- b) Proyectos que requieran un flujo significativo de salida de efectivo
- c) Mantenimiento y reparaciones inadecuadas
- d) Maquinarias y equipos obsoletos

Información ilustrativa a solicitar

- a) Activos fijos que incluya la fecha de adquisición, costo original, depreciación acumulada, valor neto en libros
- b) Descripción general de la oficina y las instalaciones
- c) Métodos de depreciación que se utilicen
- d) Desembolsos de capital
- e) Capacidad y Gastos de mantenimiento
- f) Contratos de arrendamiento del edificio y el equipo

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Contralor
- b) Ejecutivo Principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Visitar las instalaciones para obtener una visión general de la distribución del local, condición y potencial de expansión		
2	Analizar los activos fijos tangibles por categoría, costo y depreciación		
3	Considerar los términos de la propiedad arrendada, clasificación de los contratos de arrendamiento, el impacto potencial de los términos de renovación, los convenios poco comunes y las restricciones sobre el uso.		
4	Indagar sobre las adiciones o reparaciones de activos de capital proyectadas considerar su suficiencia, incluyendo el impacto de los cambios tecnológicos		
5	Revisar los procedimientos y desembolsos de mantenimiento y considerar si son adecuados		

INVENTARIOS

Objetivo

Obtener un entendimiento de las cantidades de inventario

Riesgos potenciales

- a) Reservas inadecuadas para inventario obsoleto, dañado o de poco movimiento
- b) Carencia de control de inventario
- c) Inventario sobre valuado

Información ilustrativa a solicitar

- a) Saldos de inventario por localidad y línea de productos
- b) Principios y procedimientos de contabilidad de inventario
- c) Inventario obsoleto o de poco movimiento
- d) Procedimientos de administración y control del inventario
- e) Ajustes entre los libros y el inventario físico

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Contralor
- b) Ejecutivo Principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Calcular el índice de rotación del inventario e indagar sobre las tendencias y fluctuaciones significativas		
2	Obtener un entendimiento de la naturaleza de los costos		
3	Revisar el perfil de antigüedad e indagar sobre el inventario de poco movimiento, obsoleto y excesivo		
4	Indagar la adecuación de los procedimientos que utiliza la Entidad Objetivo para determinar que el inventario es obsoleto		
5	Indagar sobre la oportunidad y el alcance de los procedimientos de inventario físico y la experiencia histórica correspondiente a los ajustes entre libros e inventario físico		

CUENTAS POR COBRAR

Objetivo

Considerar la calidad y existencia de las cuentas por cobrar

Riesgos potenciales

- a) Cuentas incobrables
- b) Necesidades de reservas
- c) Provisión inadecuada para deudas dudosas
- d) Políticas de crédito excesivamente tolerante

Información ilustrativa a solicitar

- a) Anexo de cuentas por cobrar por categoría
- b) Políticas de créditos y procedimientos de cobro
- c) Análisis de antigüedades de saldos
- d) Provisión para cuentas incobrables y cancelaciones previas

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Gerente de Créditos
- b) Gerente de Servicio al Cliente
- c) Ejecutivo Principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Indagar sobre los procedimientos de facturación/cobro de la Entidad Objetivo		
2	Analizar las cuentas por cobrar por línea de producto, clientes y área geográfica; obtener explicaciones sobre las tendencias y fluctuaciones significativas		
3	Indagar sobre los términos normales y especiales de crédito; otras políticas de crédito y cambios recientes		
4	Comparar las políticas de crédito de la Entidad Objetivo con los estándares de la industria		
5	Considerar la suficiencia de la provisión para deudas dudosas		
6	Indagar sobre las cuentas por cobrar entre los miembros del grupo		

EFFECTIVO, FLUJO DE EFFECTIVO Y RELACIONES

Objetivo

Considerar los saldos de efectivo y las relaciones bancarias

Riesgos potenciales

- a) Administración deficiente del efectivo
- b) Flujo de efectivo inadecuado para respaldar las operaciones

Información ilustrativa a solicitar

- a) Resumen de los saldos de efectivo por depositario principal
- b) Conciliaciones bancarias y de efectivo
- c) Estado de flujo de efectivo

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Contralor
- b) Tesorero
- c) Ejecutivo Principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Indagar sobre arreglos bancarios, incluso cualquier restricción especial sobre el uso de las instalaciones		
2	Analizar los saldos de efectivo por depositario principal		
3	Revisar las conciliaciones y obtener explicaciones sobre las partidas poco comunes		
4	Considerar el tratamiento de los depósitos/pagos por adelantado que hagan los clientes		
5	Indagar sobre los procedimientos de administración de efectivo		
6	Indagar sobre lo adecuado de los sistemas de administración de tesorería para controlar el efectivo y sus instrumentos		

GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO, ACTIVOS INTANGIBLES Y OTROS

Objetivo

Obtener un entendimiento de los gastos pagados por anticipado y otros activos

Riesgos potenciales

- a) Activos declarados en un valor superior al real
- b) Evaluación inadecuada de las inversiones
- c) Período inadecuado de amortización

Información ilustrativa a solicitar

- a) Lista de valores y otras inversiones, que muestre el costo, valor en libros y valor de mercado
- b) Anexo de gastos pagados por anticipado y otros activos
- c) Análisis de plusvalía por fuente y política de amortización

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Contralor
- b) Ejecutivo Principal de Finanzas

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Analizar los activos intangibles, los pagos por anticipado y otros activos por categoría, indagar sobre las tendencias y obtener explicaciones con respecto a las variaciones significativas		
2	Indagar en cuanto a la base sobre la que se reconocen, se valúan y se amortizan los activos intangibles		
3	Considerar el valor de mercado de los valores y otras inversiones e indagar sobre cualquier asignación		
4	Considerar los efectos de la política de reconocimiento de activos y de amortización en el estado de ingresos		

CUENTAS POR PAGAR Y PASIVOS ACUMULADOS

Objetivo

Obtener un entendimiento de las cuentas por pagar y los pasivos acumulados

Riesgos potenciales

- a) Pasivos no registrados
- b) Fuentes limitadas de abastecimientos
- c) Contratos de abastecimientos a largo plazo a precios significativos

Información ilustrativa a solicitar

- a) Detalle de las cuentas por pagar y los gastos acumulados
- b) Un análisis de antigüedad de las cuentas por pagar
- c) Detalles de las reservas retenidas y entidades asociadas
- d) Detalles de otros pasivos corrientes y no corrientes
- e) Contratos con proveedores y reclamos pendientes

Personal que se recomienda entrevistar

- a) Ejecutivo Principal de Finanzas /Contralor

Procedimientos ilustrativos a efectuar

N°	Procedimientos	Ref. P/T	Hecho por
1	Indagar sobre los términos de pago para los proveedores claves		
2	Indagar sobre el análisis de antigüedad de las cuentas por pagar		
3	Obtener análisis y respaldo de las acumulaciones y pasivos normales		
4	Indagar sobre los procedimientos de la Entidad Objetivo para establecer las cuentas por pagar, las acumulaciones y otros acreedores		
5	Obtener análisis y respaldo para otras provisiones importantes		

3.7.8 Actividades que Se evitan en la Administración del Trabajo

Los siguientes obstáculos han de evitarse en la planeación y administración de los trabajos de due diligence:

- No establecer un entendimiento claro con el cliente y con la Entidad objetivo sobre nuestra función en el desempeño de un trabajo de due diligence;
- No indagar sobre los asuntos necesarios para satisfacer los términos de la carta convenio;

- No actualizar la carta convenio para incorporar las variaciones en el alcance del trabajo a medida que el trabajo progresa;

3.8 DOCUMENTACION

3.8.1 Contenido Sugerido de los Papeles de Trabajo

La forma y el alcance de los papeles de trabajo se ajustan a las circunstancias y las necesidades del trabajo. Los papeles no incluyen asuntos ajenos o irrelevantes. Los asuntos que se documentan en el informe no se duplican en los papeles de trabajo. Las notas de revisión y los borradores de los informes (que no sean los que se envíen al cliente) se desechan una vez que el socio encargado esté satisfecho que todos los problemas importantes se solucionen y se documenten en los papeles de trabajo.

Se preparan suficientes papeles de trabajo para documentar el desempeño del trabajo de due diligence. Esto incluye la documentación de:

- La planeación y supervisión del trabajo;
- El trabajo efectuado para respaldar el informe emitido; y
- Los hallazgos y las recomendaciones.

Los papeles de trabajo contienen lo siguiente (algunos puede que no apliquen al trabajo de due diligence):

- Una carta convenio;

- Un informe (incluye documentación con respecto a los informes verbales);
- Los materiales de presentación;
- La carta de representación del cliente;
- La carta de representación de la entidad objetivo;
- La correspondencia importante que se envíe al cliente y a terceros;
- La documentación legal que sea relevante a la transacción propuesta;
- Otra información importante que tenga relevancia permanente que respalde el informe pero que no se incluya en el informe;
- Los memorandos de conclusión del trabajo.

3.8.2 Cartas de Representación

Se debe obtener la representación por escrito de la gerencia de la entidad objetivo sobre la exactitud en los datos básicos del informe.

El informe que por lo general:

- Expresa el alcance del involucramiento de la gerencia con respecto a:
 - Leer la versión final del borrador del informe;
 - Verificar la exactitud de datos básicos contenidos en él;
 - Proveer representaciones por escrito sobre la exactitud de los datos básicos contenidos en el informe; y

- Expresa que la información contenida en el informe se basa en discusiones sostenidas con la gerencia e información provista por ella y que no está respaldada por información independiente (si ese es el caso).

En los anexos de esta Guía se incluyen un ejemplo de carta de representación (**Anexo 4**)

3.8.3 Programas de Computadora

Las políticas con respecto a los papeles de trabajo y a otra correspondencia relacionada con el trabajo que se preparen utilizando programas de computadora son iguales a las que aplican con los documentos que se preparan manualmente

Es importante que se tenga cierta certeza sobre la integridad de los modelos de computadora que se desarrollen para respaldar los hallazgos o que se provean al cliente para utilizarse como la base principal para tomar decisiones. Se mantiene la documentación de cualquier revisión de dichos modelos que hagan los especialistas.

3.8.4 Retención

Cualquier información que tenga relevancia permanente se retiene (y se mantiene disponible para inspeccionarse si fuese apropiado), de acuerdo con las políticas y las normas profesionales.

En algunos casos, el cliente puede solicitar que los papeles de trabajo se desechen después de completarse la transacción. Antes de hacerlo, se obtiene la autorización del cliente por escrito. Puede que sea necesario considerar destruir las versiones magnéticas de los documentos, incluso cómo borrar los diskettes y las versiones en disco duro del equipo.

Los papeles de trabajo son propiedad del profesional en contaduría pública. Debido a que los papeles de trabajo contienen información delicada o confidencial, se toman medidas razonables para almacenarlos en un lugar seguro y no están a disposición de terceros. Es necesario prestar atención a la seguridad que exista en las instalaciones del cliente y también durante el traslado de los archivos.

El socio encargado considera las solicitudes para proveer los papeles de trabajo u otros documentos para inspeccionarse. Revisamos los archivos y los papeles de trabajo antes de ponerlos a la disposición de otros. En todo momento retenemos el control sobre los papeles de trabajo y documentos.

Por ejemplo, si se permite que un tercero inspeccione los papeles de trabajo, un representante del equipo de trabajo supervisa la revisión.

3.9 INVESTIGACION DE DATOS

Debido a la flexibilidad de la naturaleza del trabajo de due diligence, el proceso de investigación de datos es exclusivo en cada trabajo que se efectúe. La manera en que dicho proceso

progrese depende de las necesidades que tenga el cliente y de las circunstancias específicas de la entidad objetivo. El grado de información corroborativa que se persiga depende del juicio del equipo de trabajo, de las circunstancias y de si tal información se requiere como parte del alcance del trabajo de due diligence.

La investigación de datos consiste principalmente de:

- Indagación sistemática - entrevistar a la gerencia de la entidad objetivo;
- Observación, análisis e interpretación, evaluar las respuestas a las indagaciones tomando en consideración la otra información recopilada, el conocimiento de la industria y un entendimiento general de los riesgos de negocios y cómo se relacionan entre sí;
- Seguimiento - hacer indagaciones adicionales y procurar obtener información corroborativa cuando se considere necesario.

Los requisitos de información se discuten con la gerencia de la entidad objetivo en la fase inicial del trabajo. Se concierta una reunión inicial en la que se comunican los requisitos de información, por ejemplo, mediante un formulario de solicitud de información debidamente adaptado al trabajo específico.

3.9.1 Cómo Entrevistar

Entrevistar se refiere a hacer preguntas de una manera interactiva. En un trabajo de due diligence, la entrevista resulta muy importante debido a que, al contrario de lo que sucede en una auditoría, puede que no existan procedimientos independientes de recopilación de información.

Para que la entrevista sea más provechosa, el entrevistador planea los temas a tratar y elabora preguntas con anticipación. El adapta las preguntas a las respuestas que se reciban como intento para recopilar la mayor cantidad de información que sea posible. En adición, debido a que muchas áreas se concentran en un grupo pequeño de individuos, el miembro del equipo de trabajo considera diversos planes de trabajo antes de conducir las entrevistas.

Se toma en consideración la suficiencia del nivel de experiencia del entrevistador y del personal de la entidad objetivo. El socio y el gerente encargado son quienes entrevistan a la gerencia de la entidad objetivo. Basados en los resultados de tales entrevistas, el equipo de trabajo considera el nivel de seguimiento que sea necesario.

3.9.2 Obstáculos que se Presentan en la Investigación de Datos

Es necesario evitar los siguientes obstáculos durante el transcurso del trabajo de due diligence:

- Omitir preguntas cruciales: las indagaciones frecuentemente abarcan áreas que requieren conocimientos especializados de la industria o de las funciones. Puede ser conveniente que los miembros del equipo involucren a expertos.
- Respuestas que no sean claras: puede que las indagaciones se entorpezcan debido a la incapacidad del personal de la entidad objetivo para responder con precisión o debido a su falta de cooperación.
- Información incompleta o incorrecta: la gerencia de la entidad objetivo puede tratar de aumentar la imagen atractiva que proyecta mediante información que no sea verídica. Los miembros del equipo de trabajo pueden hacer la misma pregunta a diferentes personas y aplicar el debido escepticismo profesional.
- Demasiada información: la gerencia de la entidad objetivo puede responder a las solicitudes de información proporcionando documentos que satisfagan exactamente la solicitud.
- Acceso limitado al personal o las instalaciones: la gerencia de la entidad objetivo puede limitar el número de miembros del equipo de trabajo o el acceso a sus operaciones principales. Estas limitaciones pueden afectar negativamente el logro de los objetivos del cliente.

3.10 ANALISIS E INTERPRETACION

3.10.1 Técnicas de Análisis

Un trabajo de due diligence implica la recopilación de gran cantidad de información sobre un negocio. Para poder desarrollar la información y asimilarla, durante la planeación se asigna un plazo de tiempo para un análisis detallado de la información para asegurarse que existe una base apropiada para interpretarla.

El análisis y las técnicas analíticas implican, primeramente, la clasificación de los datos para que puedan presentarse de forma que sea fácil de comprender para el cliente. En segundo lugar, y de gran importancia, implica la comparación entre partidas financieras y (a veces) no financieras, con el fin de identificar las relaciones entre ambas.

La base de comparación puede diseñarse de manera que considere las relaciones no sugeridas por una necesidad lógica pero que se espera que existan, en igualdad de circunstancias ("análisis comparativo"). Un ejemplo sería la tendencia en las ventas de una compañía en comparación con la tendencia en sus gastos de mercadeo. La existencia de una relación directa puede no someterse fácilmente a una prueba rigurosa pero la comparación puede presentar sugerencias y proveer una visión para una discusión detallada de los asuntos involucrados.

Las relaciones lógicas y anticipadas pueden utilizarse como base para el análisis de la información prospectiva, mediante extrapolación y pruebas de sensibilidad ("análisis de predicción").

Puede que la información necesaria para efectuar un análisis efectivo se encuentre disponible de fuentes existentes aunque, en algunos casos, puede resultar difícil compilarla o puede no estar disponible debido a sensibilidad comercial. La carencia de información que provenga de fuentes internas puede ser, por sí misma, una indicación de la calidad de la administración global del negocio.

Se utiliza el juicio para seleccionar la técnica apropiada, con un nivel razonable de certeza de que sea relevante para el negocio que se tiene en consideración.

Se efectúa un análisis preliminar de los estados financieros de la entidad objetivo al comienzo del trabajo de due diligence. Si existe información disponible, es preferible comenzar el proceso antes de comenzar el trabajo en el campo (o, por ejemplo, como parte del análisis preliminar). El análisis facilita al equipo de trabajo la obtención de un entendimiento general de la situación financiera actual e histórica de la Entidad objetivo.

3.10.2 Análisis Efectivo

El análisis efectivo depende de lo siguientes factores:

- Planear las áreas para analizar de acuerdo con la carta convenio;
- Obtener información que guarde consistencia con el alcance del trabajo;
- Seleccionar técnicas y comparaciones relevantes;
- Aplicar experiencia relevante de negocios al análisis;

3.10.3 Período Histórico

El período histórico cuya información financiera y operativa se analiza varía de un trabajo a otro. El período histórico lo determinan la disponibilidad de los datos, las restricciones de tiempo y presupuesto, el ciclo de vida de los productos de la entidad objetivo y las necesidades del cliente.

El hecho de poner demasiado énfasis en capturar y analizar la información de un período histórico extenso puede diluir el valor del análisis de la información financiera actual y prospectiva. El período histórico que se analiza característicamente oscila entre dos y cinco años en el caso de entidades comerciales. El período apropiado de tiempo lo determina el cliente y puede variar considerablemente.

3.10.4 Presentación del Análisis

Cuando se aplican las técnicas analíticas, consideramos cómo han de presentarse los resultados del análisis. Especialmente:

- El análisis se presenta de una manera que el cliente comprenda.
- Queda claro qué punto se supone que el análisis ilustra;
- Se utilizan gráficas, cuadros o diagramas cuando sea apropiado se considera la categoría de la audiencia y se selecciona la ilustración que corresponda.

3.10.5 Propósito de la Interpretación

Puede que no sea suficiente simplemente recopilar información o simplemente preparar un análisis de ella. El valor agregado al cliente proviene de nuestra capacidad para colocar la información en contexto y proveer orientación valiosa sobre cómo el cliente puede interpretarla.

El propósito de la interpretación es el siguiente:

- Comparar la información recopilada de las diferentes fuentes para discutir si se presenta una imagen coherente del negocio;
- Discutir con el cliente las tendencias para asistirlo a obtener un entendimiento de cómo la entidad objetivo puede desenvolverse en el futuro;
- Recomendarle al cliente las medidas que debe tomar para solucionar las situaciones cuando la información sea contradictoria;
- Presentar los hallazgos y comentarios sobre asuntos importantes.

3.10.6 Hallazgos

Los hallazgos generalmente pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- Comentarios sobre las tendencias en el desempeño de la Entidad objetivo;
- Comentarios sobre las fortalezas y debilidades de la entidad objetivo que pueden incluir su gerencia;
- Comentarios sobre las características positivas o negativas de la transacción propuesta sin expresar, sin embargo, una opinión sobre el valor global de la transacción, lo cual es decisión de la gerencia;
- Problemas que pueden abordarse durante la negociación, ya sea en una reestructuración de la transacción o redacción de acuerdos relevantes;
- Problemas que se presenten después de la implantación.

3.10.7 Relación de la Interpretación con la Información Obtenida

Se debe de asegurar razonablemente de que los hallazgos sean consistentes con la información obtenida. Por lo tanto, es importante:

- Asegurarse razonablemente de que se revisen adecuadamente los hallazgos;
- Conceder suficiente tiempo para obtener la información necesaria para determinar los hallazgos;

- Comunicarse entre los miembros del equipo de trabajo para asegurarse razonablemente de que los hallazgos en diferentes áreas del trabajo (especialmente los que involucran a especialistas) guarden consistencia.

Es importante que se evite una situación en la que la insuficiencia de información de respaldo entorpezca nuestra capacidad para identificar los hallazgos en las fases finales de un trabajo de due diligence.

3.11 EMISION DE INFORMES POR ESCRITO

3.11.1 Emisión General de Informes

La base de la información que se transmita de cualquier forma (por carta, fax, teléfono, e-mail) se explica y el grado de responsabilidad que asumimos se comunica claramente. Para aclarar el grado de responsabilidad asumido, puede hacerse referencia a la carta convenio u otro documento en el que se establece ese tipo de responsabilidad.

El alcance del trabajo que se lleve a cabo respalda los hallazgos presentados.

Con el fin de que el lector del informe esté consciente de la procedencia de la información que se incluye en el informe, nos referimos a la fuente de la información cuando sea apropiado.

En adición, para establecer claramente las limitaciones que afectan nuestra capacidad para comprobar la confiabilidad de las fuentes utilizadas, incluimos una cláusula general en la

introducción al informe que explique que, excepto en caso que se exprese específicamente, no hemos tratado de obtener evidencia de independencia con respecto a la confiabilidad de las fuentes.

A continuación se sugiere un párrafo para lograrlo:

Hemos indicado en el informe las fuentes de la información presentada. El trabajo no constituye una auditoría y, excepto en caso que se exprese específicamente, no hemos tratado de establecer la confiabilidad de tales fuentes mediante referencia a la información independiente de [la entidad objetivo]. Sin embargo, sí hemos procurado obtener explicaciones con respecto a las tendencias claves y las características sobresalientes que hemos identificado.

Se provee una indicación en las versiones finales y en calidad de borrador de los informes de la fecha en que se complete el trabajo en el campo.

Los informes contienen las restricciones que afectan las publicaciones o las comunicaciones a individuos que no sean aquellos a quienes están dirigidas

3.11.2 Terminología

Se evita el uso erróneo de la terminología como, por ejemplo, términos que tengan un significado en el país en que se prepara el informe y otro en el país en donde se tiene la intención de usarse o términos que tienen un significado definido en la literatura contable o legal.

Los términos tales como revisión, presentados razonablemente, compilar, due diligence y examinar, tienen significados

especiales y ha de evitarse su uso. El equipo de trabajo se esfuerza en utilizar el término apropiado - *proyecciones* o *pronósticos* - al describir la información financiera prospectiva. Un *pronóstico* refleja las condiciones que la entidad objetivo espera que existan y el curso de acción que espera tomar en el futuro. Una *proyección* se basa en una o más presunciones hipotéticas o cursos de acción.

3.11.3 Carta de Presentación

La carta de presentación que acompaña al informe incluye lo siguiente (según aplique a las circunstancias):

- Una confirmación de que el trabajo se ha llevado a cabo de acuerdo con los términos del trabajo (según se hayan modificado si fuese necesario), que afirme que el alcance del trabajo, y especialmente cualquier restricción del alcance, se tratan detalladamente en la carta convenio;
- Una descripción de las limitaciones, si existiesen, impuestas por las circunstancias del trabajo o por la entidad objetivo.
- Un resumen de la base de preparación, que incluya los nombres de los miembros de la gerencia de la entidad objetivo que se entrevisten.
- Si fuese apropiado, una referencia a los hallazgos de otros expertos (experto de seguros, en asuntos ambientales, etc.)

- Una indicación de si el informe lo ha revisado la gerencia de la Entidad objetivo y una cláusula sobre las representaciones significativas obtenidas (o no obtenidas);
- Una cláusula que explique que el informe puede que no revele todos los asuntos significativos sobre la entidad objetivo ni revele errores o irregularidades, si existiesen, de la información que se utilice de base;
- Una cláusula que explique que no tenemos obligación alguna de actualizar el informe para incluir los eventos y las transacciones que ocurran después de la fecha del informe;
- Un comentario sobre la situación de la información que se incluye en el informe;
- Una cláusula que explique las restricciones que rigen la distribución del informe.

Si la información financiera que se incluye en el informe no se ha sometido a auditoría, se expresa en la carta de presentación. Si el trabajo ha incluido una revisión de los papeles de trabajo de los auditores de la entidad objetivo, se explica el alcance de la revisión.

En el **(Anexo 5)** de esta Guía se presenta un ejemplo de carta de presentación.

3.11.4 Resumen Ejecutivo

Es posible que el resumen ejecutivo sea la sección más importante del informe y que se lea más detalladamente. Por lo

tanto, se espera que contenga los puntos más importantes que surjan del trabajo de due diligence. Los siguientes son importantes:

- Que sea conciso y se concentre en los puntos principales destacados en el informe, en vez de resumir cada sección del informe;
- Presenta los hallazgos de una manera directa, constructiva y positiva.

Los puntos sobresalientes incluyen:

- Los principales hallazgos y recomendaciones;
- La información que el profesional en contaduría pública detecta y que despierta sospechas sobre la exactitud de los hallazgos resultantes de los procedimientos efectuados, conjuntamente con las razones que ocasionan la duda;
- Recomendaciones adicionales que no sean las que surjan de los términos del trabajo que se planeen, en caso que el equipo de trabajo de due diligence considere que sean de interés para el cliente y se haya obtenido información de la calidad necesaria.

El resumen ejecutivo expresa que no tiene el propósito de ser exhaustivo y, por lo tanto, se lee conjuntamente con el resto del informe y no reemplaza al informe.

Los hallazgos principales que se exponen en el resumen ejecutivo se identifican con referencias cruzadas a la discusión detallada

de los asuntos que se encuentran en la parte principal del informe.

3.11.5 Parte Principal del Informe

Las secciones detalladas de la parte principal del informe van en función de los términos de referencia del trabajo. Una manera efectiva de redactar el informe es utilizando los términos de referencia como el contenido del esquema del informe, y tomar cada área de due diligence a considerar como una sección del informe.

Por lo tanto, las secciones características del informe puede que sean los ciclos contables principales, los aspectos operativos principales del negocio y las secciones que abarquen los aspectos de especialistas como, por ejemplo, los sistemas de información, los beneficios para empleados, los asuntos ambientales, los impuestos, etc.

Las secciones de especialistas del informe, que las preparan los consultores o los especialistas en impuestos, se integran de una manera natural en el resto del informe. El estilo guarda consistencia en todo el informe, independientemente de quien haya redactado las secciones individuales.

3.11.6 Anexos

La carta convenio se incluye como un anexo del informe. Los materiales voluminosos, la documentación de respaldo y cualquier

otra información que pueda solicitar el cliente o que se considere que es de interés se incluyen como un anexo del informe. He aquí ejemplos de información que se puede incluir como anexo:

- una lista de los activos fijos;
- Cartas de indagación de solicitantes;
- Contratos significativos obtenidos;
- Listas de precios;
- Materiales de mercadeo;
- Estados financieros interinos;

3.11.7 Cartas y Reuniones de Progreso

Debido al efecto potencial que los hallazgos del trabajo de due diligence puedan tener sobre la transacción, el contrato de compra y otros contratos, informamos oportunamente el progreso y los problemas identificados al cliente. Esto puede lograrse mediante llamadas telefónicas, reuniones de progreso o memorandos por escrito. Las advertencias sobre los límites de nuestra responsabilidad y la distribución de los materiales se incluyen en los materiales escritos que se presenten al cliente.

3.11.8 Emisión de Informes de Due Diligence en Calidad de Borrador

Pueden existir situaciones en las que sea apropiado o necesario que se envíe al cliente o a otros interesados un informe en

calidad de borrador. En el transcurso de la mayoría de los trabajos, conviene sostener reuniones con el cliente para discutir el progreso del trabajo de due diligence, y puede que el cliente nos solicite que presentemos una copia del borrador en las reuniones.

El equipo de trabajo es responsable de comunicarle al cliente que debe dejar a discreción nuestra la decisión de poner a disposición de otros un informe en calidad de borrador y que nos reservamos el derecho de no hacerlo si consideramos que no es apropiado.

Uno de los beneficios que derivan los clientes de recibir los informes en calidad de borrador es que obtienen comentarios en la fase inicial del trabajo de due diligence. Por lo tanto, es apropiado incluir en los borradores aquellos comentarios que puedan substantiarse mediante el trabajo efectuado. Antes de emitirse, todos los informes, incluso los informes en calidad de borrador, los revisa el gerente encargado, el socio encargado y se solucionan todos los problemas de importancia que se planteen durante las revisiones.

La solución puede implicar que se posponga la emisión del informe en calidad de borrador o, si fuese apropiado, modificar el vocabulario empleado para que se ajuste a la situación o, en algunos casos, eliminar del borrador la sección que ocasione inquietud.

Los informes en calidad de borrador se comparten con la gerencia de la entidad objetivo para una revisión que confirme la exactitud de los hallazgos, excepto en caso que el cliente solicite específicamente que no lo hagamos. Cuando se nos solicita que no compartamos los borradores con la gerencia de la entidad objetivo, especificamos que tal solicitud se incluya en la carta de representación del cliente.

Debido a las limitaciones de tiempo del trabajo de due diligence, se le otorga más importancia al borrador que al informe final. Comúnmente el informe final se emite después de consumarse la transacción. Por lo tanto, las revisiones se efectúan antes de presentarse una copia del borrador al cliente.

3.11.9 Cómo Comunicar Que el Informe Está en Calidad de Borrador

Cuando se preparara un documento para discutirse con el cliente u otros interesados o para obtener la aprobación de éstos, o se provee el documento con el propósito de informar y éste puede modificarse antes de presentarse en forma final, se indica claramente así y se tiene el mayor cuidado en evitar que se proyecte la impresión errónea sobre lo que representa el borrador.

Cada página del informe en calidad de borrador lleva un sello o indicación de que es borrador y que está sujeto a modificaciones. Se utiliza la capacidad que proveen las

computadoras para producir un pié de página que indique "borrador - sujeto a modificaciones".

Se especifica la fecha en que se preparó el borrador del informe y, en caso que se emita una secuencia de borradores, se indica cada uno con una referencia distinta.

Se comunica al receptor del borrador el propósito de su emisión y cualquier otra información necesaria para asegurarse que el lector comprenda el contexto en que es necesario leer el informe. También se expresa claramente que el borrador anula todos los borradores anteriores. Estas comunicaciones se incluyen en la carta de transmisión del informe en calidad de borrador.

Por ejemplo, la carta de transmisión de un borrador puede exponer lo siguiente:

Según su solicitud, adjunto encuentra una copia del informe en calidad de borrador sobre la entidad objetivo, con fecha XX de febrero, XX. Este anula el borrador anterior con fecha XX de diciembre, XX. Tenemos entendido que el propósito de su solicitud de un borrador del informe en esta fase tiene el propósito de facilitarles que consideren preliminarmente los hallazgos disponibles a la fecha.

Este informe se ha preparado basado en el trabajo en el campo efectuado hasta el XX de enero, XX. Ustedes han de estar conscientes de que no hemos completado el trabajo necesario para que podamos emitir un informe de acuerdo con los términos de referencia expuestos en nuestra carta convenio con fecha del XX de noviembre, XX. Por lo tanto, ustedes deben tener en mente, al considerar el borrador, que nuestras observaciones preliminares pueden modificarse o mejorarse a medida que el trabajo progresa.

En esta fase, el trabajo no está terminado en las siguientes áreas:
[Identifique las áreas incompletas.]

Nos agradecería recibir sus observaciones sobre el borrador [Discuta los arreglos para reunirse a discutir el contenido del informe en calidad de borrador.]

El informe en calidad de borrador es sólo para información de ustedes y no deben hacerse comentarios sobre su contenido ni referencia a éste ni tampoco transmitirse a otras personas, en su totalidad o en parte, sin obtener nuestra previa autorización.

3.11.10 Cómo Finalizar los Informes a Solicitud del Cliente

Con frecuencia surgen situaciones en las que el cliente solicita que suspendamos temporalmente el trabajo en el campo durante el transcurso de un trabajo. Puede que, subsecuentemente, se nos solicite que no efectuemos trabajos adicionales pero que, no obstante, demos por concluido el informe en calidad de borrador como informe final.

El enfoque que preferimos es no finalizar los informes basados en esto. Siempre que sea posible, procuramos acordar nuevos términos de referencia que sean apropiados a la situación que nos permitan llevar a cabo los procedimientos que consideremos necesarios para finalizar el informe.

En caso que este enfoque no sea factible, enviamos una carta al cliente que exprese claramente que recomendamos que se efectúe trabajo adicional en el campo después de la fecha de cese del trabajo y que, de no efectuarse dicho trabajo adicional, aunque tenemos la intención de cumplir las instrucciones del cliente, consideramos que el hecho de finalizar el informe disminuye el valor.

3.11.11 Cómo Controlar la Distribución Más Amplia del Informe

La distribución del informe se limita debido a las siguientes razones:

- El trabajo de due diligence se adapta a las necesidades y circunstancias particulares del cliente individual, las que pueden ser completamente distintas a las de otros entes y/o inversionistas; y
- Para minimizar los posibles malos entendimientos sobre la naturaleza del trabajo que se efectúe y el grado de responsabilidad que asumimos con respecto a la información contenida en el informe, se distribuye exclusivamente al personal del cliente que tenga un entendimiento preciso del propósito, la naturaleza y el alcance del trabajo.

3.12 PRESENTACION DE INFORMES ORALES

3.12.1 Uso de Presentaciones

Los clientes frecuentemente requieren una presentación oral de los hallazgos además del informe por escrito. Aun cuando esto no sea un requisito formal, puede que convenga, tanto desde el punto de vista del cliente como del profesional en contaduría pública, asegurarse razonablemente que se comunique un entendimiento claro de los hallazgos. La retroalimentación, como presentación oral, también con frecuencia es necesaria durante el transcurso del trabajo de due diligence.

Independientemente de en qué punto durante el trabajo de due diligence se requiera la presentación, se consideran los siguientes puntos principales:

- Que la presentación esté debidamente estructurada y preparada con referencias cruzadas al informe por escrito y/o los papeles de trabajo de respaldo;
- Siempre que se vaya a hacer una presentación importante al cliente, se organiza un ensayo;
- Se requiere el mismo nivel de información de respaldo con respecto a los comentarios que se hagan durante una presentación oral que con respecto a los comentarios contenido en un informe por escrito;
- Se toman notas de las conversaciones que se sostengan durante una presentación, especialmente, en lo que se refiere a las preguntas hechas por el cliente y las respuestas ofrecidas;
- La presentación se hace a la audiencia correcta, se adapta a ella y se concentra en los puntos principales;
- Tener un buen conocimiento de la situación ya que, en la mayoría de las presentaciones, el cliente anticipa tener una oportunidad par hacer preguntas.

En el conjunto de transparencias que acompaña la presentación oral se incluyen advertencias apropiadas para aclarar, por ejemplo, la base de preparación de la presentación y cualquier

limitación sobre el uso de la información provista. A continuación se presenta un texto sugerido para hacerlo:

Esta presentación de hallazgos claves se basa en el texto completo del informe y debe considerarse solamente en ese contexto.

Hemos indicado en esta presentación las fuentes de la información presentada. No hemos intentado establecer la confiabilidad de tales fuentes mediante referencia a información que se independiente de la entidad objetivo.

La presentación y el conjunto de transparencias que la acompaña se proveen exclusivamente para beneficios de los receptores de el informe y no debe citarse o hacerse referencia a ellos, en conjunto o en parte.

3.12.2 Consistencia con el Informe por Escrito

Independientemente de si la presentación se hace antes o después de emitir el informe por escrito, que los puntos que se expongan y los datos que se presenten en ambos guarden consistencia.

Las presentaciones orales se planean desde el comienzo del trabajo y se consideran cuando se prepara un informe por escrito.

3.12.3 Cómo Responder a Las Preguntas

Cuando se hacen las presentaciones, puede que se solicite que se comente sobre asuntos que no incluimos en los términos del trabajo o en el informe por escrito.

Si se nos solicita que elaboremos más uno de los puntos incluidos en la presentación o informe, nos satisfacemos, antes de hacer más comentarios, de que podemos proveer una respuesta adecuada basados en la información que tenemos disponible.

3.13 SESION DE CIERRE

El proceso de la sesión de cierre es una parte importante del proceso de control de calidad. En un trabajo de due diligence, puede que sea la mejor indicación que obtengamos de cómo el cliente percibe la calidad de el trabajo.

El proceso de la sesión de cierre permite que comprendamos lo que resultó exitoso y lo que se puede mejorar, si hay algo, así como que aprendamos de la experiencia.

3.13.1 Objetivos de la sesión de cierre

Los asuntos que queremos establecer incluyen los siguientes:

Cliente

1. ¿Satisficimos todos los objetivos del cliente con respecto al trabajo?
2. ¿Tiene el cliente alguna crítica sobre el trabajo?
3. ¿Hemos fortalecido nuestra red de contactos en el cliente?

Equipo

1. ¿Funcionamos como equipo de trabajo efectivo?
2. ¿Se proporcionó suficiente información al comienzo a todos los miembros del equipo, incluso a los especialistas?
3. ¿Qué habilidades de especialistas se utilizaron?

Trabajo

1. ¿Qué hicimos bien o mal en cada fase del trabajo?

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Después de la investigación dirigida a los profesionales en Contaduría Pública, referente al servicio de Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa, se concluye que:

- Due diligence, consiste en la puesta en marcha por parte del vendedor todos los medios normalmente utilizados por el comprador permitiéndole anticipar las diferentes fases del proceso de una transacción, antes incluso de que la entidad objetivo sea presentada a los candidatos o inversionistas.

Este proceso beneficia igualmente a los compradores potenciales que, a través del informe de "Due Diligence" tienen acceso a un documento independiente de análisis de la entidad objetivo. La responsabilidad frente al comprador final de los consultores externos permite a los inversores potenciales limitar sus investigaciones sin tomar riesgos adicionales a los de un proceso de venta clásico. El servicio de Due diligence se traduce en la reducción de la duración del proceso y en la optimización de los parámetros de la venta (precio de venta y garantías dadas). El impacto en la creación de valor es aún más fuerte, ya que permite

promover el interés de un mayor número de inversores potenciales, y esto a su vez permite preparar información útil, coherente y homogénea para responder a las necesidades de inversores potenciales y mantiene el control de la información que será comunicada a los mismos.

- El servicio de due diligence ofrecido por los profesionales en contaduría pública es básicamente un proceso de creación de valor tanto para el vendedor como para el inversor, lo que crea un beneficio para el profesional en contaduría incorporándolo a un segmento de negocio más rentable que otros servicios que comúnmente se ofrecen, en general estas investigaciones permiten al vendedor preparar la empresa para su venta anticipando los elementos clave que condicionarán la operación y guardar el máximo control sobre las fases del proceso.
- Las limitaciones en el desarrollo de un trabajo de due diligence son determinadas por los contratos o convenios que se firman como parte de la aceptación del servicio, si bien es cierto que el trabajo se ve limitado por las cláusulas o condiciones pactadas el profesional en contaduría pública no queda exento del riesgo de no detectar todos los asuntos significativos sobre la entidad objetivo o asuntos que revelan errores e irregularidades,

si existen, contenidos en la información financiera y no financiera, por esto se vuelve de vital importancia que el Contador Público discuta con el cliente la diferencia entre el trabajo de due diligence y otros servicios provistos con respecto a los estados financieros auditados o no auditados, por que es posible que el cliente desee que se le haga una auditoría del balance general a la fecha de cierre si la transacción se ha completado.

- La entidad objetivo, puede ser suficientemente atractiva para un inversionista, sin embargo, es nuestro deber como profesionales en contaduría pública hacer notar que existen elementos y factores de riesgo de la industria que pueden impedir la decisión de adquirir la entidad objetivo, esos factores deben ser evaluados y necesariamente tomados muy en cuenta al momento de tomar la decisión

4.2 RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones expuestas, a continuación se plantean las siguientes recomendaciones:

- Los profesionales en contaduría pública deben incursionar en los servicios de Due Diligence y diseñar informes que satisfagan las expectativas de los clientes sobre la necesidad de información para la toma de decisión

relacionada en una transacción de adquisición de una empresa.

- Que las asociaciones colegiadas y autoridades universitarias consideren implementar el tema de los Servicios de Due Diligence dentro del plan de estudios de las asignaturas de auditoria. Y brindar de esta forma una orientación adecuada a los futuros profesionales en contaduría publica sobre estos servicios, ya sea a través de capacitaciones, charlas informativas, estudios universitarios.
- Que el profesional en contaduría publica tome en cuenta la realización de una sesión de cierre considerando esta etapa como parte del servicio al cliente o del proceso de control de calidad, es decir que esto le puede servir al equipo de auditoria a comprender como el cliente percibe la calidad de el trabajo ya que permite conocer que resultado exitoso y lo que se puede mejorar, también la sesión de cierre puede realizarse internamente y, en trabajos mayores, también externamente con el cliente, por lo que puede considerar poner en practica los asuntos que se enumeran en este documento como parte del capitulo tres.

- El profesional en contaduría pública deberá considerar en su planeación del trabajo los elementos suficientes para poder desarrollar el servicio de DUE Diligence, es decir que si una empresa esta siendo considera para una inversión del cliente y se pretende que en la entidad objetivo se realice una transacción que puede traducirse en la adquisición total de la entidad objetivo, fusión o absorción, inclusive intercambio accionarial con el cliente, con el objetivo de obtener información suficiente para valorar la oportunidad de inversión, identificar y evaluar sus riesgos potenciales y determinar el precio adecuado de transacción, el profesional puede considerar poner en practica los programas sugeridos en este documento.

BIBLIOGRAFIA

TEXTO:

- The Art of M&A Due Diligence
Navigating Critical Steps & Uncovering Crucial Data. Edición
2000.
Alexandra Reed Lajoux
Charles Elson

NORMATIVA CONTABLE:

- International Accounting Standards Committee (IASC).
- Miller, Paul B.; Guía de Principios de Contabilidad
Generalmente Aceptados. Edición 2000.
- Normas Internacionales de Auditoría

INTERNET:

- www.5campus.com
- La valoración de Empresas (Autor: Dr. Alfonso A. Rojo)
www.finanzas2000eu.com.co
- Valoración de Empresas (Autor: Savere)
- Valoración de Empresas en la Nueva Economía (Autor: Alfonso
Galindo López)
- Cómo valorar una empresa (Autor: Gonzalo Armando Gómez)



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



El presente cuestionario está dirigido a profesionales en contaduría pública; y tiene como objetivo recolectar información para el análisis y desarrollo de un trabajo de investigación orientado al Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa y evaluar si se cuenta con las herramientas teóricas y prácticas necesarias para realizarlo.

INDICACIONES: Conteste las siguientes preguntas en forma breve; y marque con una "X" las que considere adecuadas.

1. ¿Cuál es su nivel académico?

- a) Educación superior universitaria
- b) Educación superior no universitaria
- c) Post grado

2. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer la profesión de la contaduría pública?

- a) de 1 a 5 años
- b) de 5 a 10 años
- c) de 10 a 15 años
- d) más de 15 años

3. Indique cuales de los siguientes trabajos ha realizado durante su carrera profesional

- a) Auditoría de estados financieros
- b) Auditoría fiscal
- c) Auditoría de sistemas

- d) Fusión y liquidación de empresas
- e) Trabajos para atestiguar
- f) Valuación de empresas
- g) Due Diligence
- h) Valuación de empresas y Due Diligence
- i) Evaluaciones de control interno
- j) Outsourcing administrativo
- k) Otras consultorías

Especifique:

4. ¿Conoce en que consiste el trabajo de Due Diligence?

- 1. Sí
- 2. No

5. ¿Cuáles de las siguientes ventajas le parece más significativa al realizar un trabajo de Due Diligence?

- a) Incursión en un nuevo segmento de negocios
- b) Identificación de riesgos y oportunidades de negocio con posibles clientes a futuro
- c) Experiencia y posicionamiento en el mercado
- d) Otras, especifique:

6. ¿Cuáles de las siguientes desventajas o limitaciones le parece más significativa al realizar un trabajo de Due Diligence?

- a) Equipo de trabajo sin entrenamiento
- b) Equipo de trabajo sin experiencia
- c) Competidores mejor preparados
- d) Otras, especifique:

7. En el transcurso de su formación profesional, ¿La orientación para desarrollar un trabajo de Due Diligence fue proporcionada a través de los medios siguientes?

- a) Experiencia laboral
- b) Capacitaciones
- c) Charlas informativas
- d) Consultas de texto
- e) Estudios universitarios
- f) Internet
- g) Otros, especifique

8. ¿Podría mencionarnos material bibliográfico disponible para consulta y orientación que ayude al profesional en contaduría pública a desarrollar un trabajo de Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

9. ¿Cómo considera la bibliografía disponible para desarrollar un trabajo de Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa?

a) Ninguna b) Poca c) Alguna d) Suficiente

10. ¿Considera útil y conveniente que exista un documento teórico práctico relativo al desarrollo de un trabajo de Due Diligence?

1. Sí

2. No

¿Porqué? _____

11. ¿Considera necesario que se ilustre la estructura y contenido de un informe de Due Diligence?

1. Sí

2. No

12. ¿A su criterio cuales serian algunas de las ventajas de contar con un documento de apoyo para desarrollar un trabajo de Due Diligence en el proceso de adquisición de una empresa?

a) Plan de trabajo de un Due Diligence

b) Determinación de los procedimientos a realizar

c) Estructura de un informe de Due Diligence

d) Otras, especifique:

13. ¿Considera que este tema debe incluirse en la formación universitaria de los futuros profesionales?

1. Sí

2. No

EJEMPLO DE CARTA CONVENIO

Cliente
Compañía Ejemplo
Dirección
Fecha

Estimado Señor:

Esta carta confirma nuestro entendimiento de los términos del trabajo que efectuaremos para asistirlos en [investigar los asuntos de la Entidad Objetivo]. Las siguientes secciones describen los objetivos de nuestro trabajo y la naturaleza de los servicios que proveemos.

Identidad del Cliente

Tenemos entendido que seremos responsables a [los miembros de la Junta Directiva]. También seremos responsables a [nombre de individuos pertinentes] según los términos del trabajo que se describen a continuación.

Objetivo

Nuestro objetivo es asistirlo en su evaluación de los riesgos y oportunidades que conlleva a la adquisición que ustedes proponen de la Entidad Objetivo. Con respecto a ello, haremos indagaciones y efectuaremos análisis que se basen en la información que se ponga a disposición nuestra. Nuestra asistencia se enfocará hacia aquellas actividades de negocios e

información financiera relacionada que ustedes hayan identificado que les preocupa.

Nuestra capacidad para recopilar la información que ustedes requieren y completar nuestro trabajo depende de la disponibilidad de la información y la cooperación de los funcionarios y la gerencia de la Entidad Objetivo.

Procedimientos

En el apéndice de esta carta se enumeran los procedimientos que ustedes nos han solicitado que efectuemos. Dichos procedimientos están limitados en naturaleza y alcance a aquellos que ustedes han determinado que han de satisfacer mejor sus necesidades de información y, como tales, no necesariamente revelaran todos los asuntos significativos sobre la Entidad Objetivo o revelaran errores o irregularidades, si existiesen, en la información fundamente. Excepto en caso que se indique lo contrario, nuestras indagaciones estarán dirigidas al personal de la Entidad Objetivo y la información que se recopile se obtendrá de él.

Nota: Exponer los términos detallados del trabajo según se acordaron con las instrucciones del cliente y según sea apropiado para la naturaleza del trabajo. Manejar cualquier restricción con respecto al alcance que sea específico del trabajo.

Confidencialidad

Estamos conscientes de la naturaleza confidencial del trabajo y que no debe darse a conocer su propósito al personal, excepto al [el Presidente y Ejecutivo Principal de Finanzas].

Nota: Manejar los asuntos de confidencialidad y las restricciones con respecto a la información que se hará disponible.

Emisión de informes

Una vez completado el trabajo, les presentaremos nuestros hallazgos en una presentación oral. En adición, les informaremos nuestros comentarios y observaciones por escrito, que se basaran en los resultados de haber efectuando los procedimientos. Tenemos planes de revisar un borrado de nuestro informe con la gerencia de la Entidad Objetivo con el fin de verificar la exactitud de la información. Nuestro informe ha de incluir una declaración de que la información que se presente se basa en las discusiones con la gerencia de la Entidad Objetivo y la información que esta provea.

En nuestro informe indicaremos las fuentes de la información que se presente. No trataremos de establecer la confiabilidad de las fuentes por medio de referencia a información que sea independiente de la Entidad Objetivo pero, en caso que se obtenga cualquier información relevante, así se indicara en nuestro informe. [Se debe hacer énfasis en que el alcance de este trabajo es diferente al de una auditoria y, por lo tanto,

no puede confiarse en que provea el mismo nivel de certeza que provee la auditoría.].

Nota: Otro forma de redacción del párrafo podría ser el siguiente:

"No verificaremos la información recopilada y, por lo tanto, no expresaremos una opinión ni ningún tipo de certeza sobre la integridad o exactitud de ella"

Especificar los informes y/o cartas que se han de proveer, incluso acuerdos sobre las presentaciones orales, y ofrecer ejemplos de cualquier advertencia que deban incluir los informes, si fuese apropiado.

Acuerdos relacionados con la actualización de los informes

No tenemos obligación alguna de actualizar nuestro informe o modificar la información que este contenga debido a eventos y transacciones que ocurran subsecuentemente a la fecha del informe.

Calendario y responsabilidades

Se preparará un calendario que abarque todo el desempeño de [la transacción propuesta] según los términos y se acordará entre [la gerencia/la Junta directiva] y nosotros antes de [fecha].

Las fechas críticas son:

Nota: Debe definirse un calendario detallado que muestre los pasos involucrados y que asigne las responsabilidades entre las diversas partes. Solo las fechas cruciales y las responsabilidades deben exponerse en la carta convenio.

Disponibilidad del personal y acceso a la información

Para que se posible que llevemos a cabo nuestro trabajo de acuerdo con el calendario requerido, es importante que se nos ofrezca la seguridad sobre la disponibilidad y cooperación de la gerencia y el personal de la Entidad Objetivo para proveernos la información que necesitamos.

Es necesario que tengamos acceso a: [nombre al funcionario y describa los documentos].

Representaciones

Antes de completar nuestro trabajo, les solicitaremos que nos confirmen por escrito cualquier representación significativa que ustedes nos hayan hecho.

Nota: Manejar cualquier representación específica que se requiera. Por ejemplo, podemos solicitar una representación de que todos los registros financieros e información relacionada que se reciban de la Entidad Objetivo se hayan puesto a disposición nuestra. En los trabajos de due diligence de adquisición, considerar solicitar al cliente que provea instrucciones o solicite a la Entidad Objetivo que haga las representaciones que requiramos.

Alcance de la confianza que se ha de poner en el trabajo

Usted observará que el informe se preparará exclusivamente en conexión con los términos del trabajo

Equipo de trabajo

Este trabajo se efectuar bajo la dirección de [socio de Auditoría] con la asistencia de [nombre], que es gerente nuestra firma de auditoria. Los asuntos sensibles de impuestos serán considerados por [nombre] de nuestro [departamento de impuestos]

Nota: especificar los miembros del equipo de trabajo y destacar los especialistas/expertos de la firma cuya asistencia se solicitara según sea necesario, quienes puede que sen de otras oficinas.

Restricciones con respecto a la distribución del informe

Nuestro informe se provee con el entendimiento de que su único propósito es proveerles información y que no se utilizaran como referencia, en su totalidad o en parte, sin antes haber obtenido nuestro consentimiento por escrito.

Honorarios

Nuestros honorarios se basan en el grado de responsabilidad y habilidades que se requieran y el plazo de tiempo que se invierta en el trabajo, en adicción al reembolso de nuestros desembolsos. Nuestros términos de pago son [.....]

Leyes y jurisdicción

Este trabajo se regirá por las leyes y la jurisdicción de [especificar localidad].

Acuso de recibido por parte del cliente

Le agradecemos nos acuse recibido de esta carta al firmar la copia en el espacio provisto par ello y devolvémosla. En caso que el contenido no este de acuerdo con su entendimiento del acuerdo, estamos a su disposición para recibir sus observaciones y proveerle cualquier información que requiera.

Atentamente

Socio de Auditoria

Aceptado por:

Ejecutivo principal (Cliente)

Fecha

EJEMPLO DE CARTA DE REPRESENTACION

(Papel membretado del cliente)

Dirección

Fecha

Estimados señores:

De acuerdo con sus solicitud, el propósito de esta carta es confirma nuestro entendimiento de que hemos emprendido este trabajo para asistir al cliente en el due diligence relacionado con su propuesta de adquisición de la Entidad Objetivo. Se nos ha provisto una copia del borrador de sus informe y no tenemos conocimiento de que exista en el ningún error o irregularidad significativa. En relación con su trabajo, confirmamos hasta donde tenemos conocimiento, las siguientes representaciones hechas a ustedes.

1. Hemos puesto a disposición de ustedes todos los registros financieros e información relacionada que hemos recibido de la Entidad Objetivo.
2. Los procedimientos efectuados por la firma de auditoria se limitaron en naturaleza y alcance a aquellos que consideramos como los mas apropiados para satisfacer nuestras necesidades de información y, como tales, no necesariamente revelan todos los asuntos significativos sobre la Entidad Objetivo revelan errores o irregularidades, si existiesen, contenidos en la información utilizada como base. Hemos leído su informe y

los procedimientos efectuados guardan consistencia con los procedimientos que solicitamos.

En adición, reconocemos que somos responsables de todas las representaciones, ya sea orales o por escrito, que se les hagan durante el transcurso de su asistencia.

Atentamente,

Ejecutivo Principal/Ejecutivo

Principal de Finanzas del cliente

MODELO DE CARTA DE REPRESENTACION

(En papel membretado de la Entidad Objetivo)

Asesores.

Dirección

Fecha

Estimados Señores.

De acuerdo con su solicitud, el propósito de esta carta es confirmar nuestro entendimiento de que hemos emprendido este trabajo para asistir al Cliente en el Due Diligence relacionado con su propuesta adquisición de la Entidad Objetivo. Se nos ha provisto una copia del borrador de su informe y no tenemos conocimiento de que exista en él ningún error o irregularidad significativa. En relación con su trabajo, confirmamos hasta donde tenemos conocimiento, las siguientes representaciones hechas a ustedes.

1. Hemos puesto a disposición de ustedes:

- a. Todos los registros financieros y datos relacionados.
- b. Todas las actas de las reuniones de accionistas, miembros de la Junta Directiva y Comités de la Junta o resúmenes de acciones tomadas en reuniones recientes de las cuales no se ha preparado aún las actas.

2. No ha habido:

- a. Irregularidades que impliquen a miembros de la Gerencia o empleados que desempeñen funciones importantes en el sistema de control interno contable.

- b. Irregularidades que impliquen a otros empleados que puedan tener un efecto significativo sobre los estados financieros.
- c. Comunicaciones de agencias reguladoras sobre incumplimientos o cumplimiento deficiente de las prácticas de emisión de informes financieros que pueda tener un efecto significativo sobre los estados financieros.
- d. Infracciones o posibles infracciones de las leyes o regulaciones, cuyo efecto debe considerarse para revelarse en los estados financieros o como base para registrar contingencias de pérdida.

3. No existen:

- a. Reclamos pendientes o evaluaciones que nuestro abogado nos ha comunicado que se han de efectuar y haya que revelar de acuerdo con (la norma relevante de auditoría).
- b. Pasivos significativos o contingencias de ganancia o pérdida (que incluye garantías orales o por escrito) que sea necesario acumular o revelar de acuerdo con (la norma relevante de auditoría).
- c. Transacciones significativas que no se hayan registrado debidamente en los registros contables en que se basan los estados financieros.

- d. Eventos que hayan ocurrido subsecuentemente a la fecha del balance general que requieran hacer ajustes en los estados financieros más recientes que estén o revelarse en ellos.
4. Se ha establecido una provisión, en caso de ser significativo, para:
- a. Las pérdidas que se sufran en la satisfacción de los compromisos de ventas, o debido a la incapacidad para satisfacerlos.
 - b. Las pérdidas que se sufran como resultado de compromisos de compra con respecto a cantidades de inventario que excedan los requisitos normales o a precios que excedan los precios prevalecientes del mercado.
 - c. Las pérdidas que se sufran como resultado de la reducción de los inventarios en exceso u obsoletos a su valor neto realizable estimado.
5. La Entidad Objetivo no tiene planes o intenciones que puedan afectar significativamente el valor en libros o la clasificación de los activos y pasivos.
6. La Entidad Objetivo posee el título de propiedad de todos sus activos y no existen derechos prendarios o gravámenes sobre dichos activos ni se han pignorado.

7. La Entidad Objetivo ha cumplido todos los aspectos de los acuerdos contractuales que puedan tener un efecto significativo sobre los estados financieros en caso de incumplimiento.

8. Los siguientes asuntos se han registrado debidamente o se han revelado a ustedes durante su trabajo.

a. Las transacciones de entes relacionados y cuentas por cobrar y por pagar de montos relacionados, incluso ventas, compras, préstamos, transferencias, acuerdos de arrendamiento y garantías.

b. Acuerdos con instituciones financieras que involucren balances de compensación u otros acuerdos que involucren restricciones con respecto a saldos de efectivo y líneas de crédito o acuerdos similares.

En adición, reconocemos que somos responsables de presentar de manera razonable en los estados financieros la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados y de todas las representaciones
Atentamente.

Ejecutivo Principal Finanzas
(Entidad Objetivo)

Ejecutivo Principal de la
Entidad Objetivo