



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# Enfoque de auditoría aplicable a las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Autores: Carmona, Eliana Emilce  
Coroleu, Ana Sofía

Director: C.P.N. Oscar Eduardo  
Villarreal

2010

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como objetivo, la aplicación de los conceptos que se fueron adquiriendo durante la carrera en lo que respecta a auditoría operativa e interna sobre una empresa real del medio dedicada a la comercialización principalmente de electrodomésticos.

Es por ello, que en nuestro primer capítulo comenzamos definiendo que es la auditoría, sus clases, características de cada una de ellas, concluyendo sobre sus similitudes y diferencias.

En el segundo capítulo, nos introducimos en la conceptualización de las PYMES, su problemática, su caracterización, su vinculación con la NIA 1005 y la aplicación de la auditoría en las mismas.

En el tercer capítulo, definimos el control interno, la importancia del informe COSO y su aplicación en las PYMES.

Y por último concluimos este trabajo con la exposición de un caso práctico en donde mostramos la aplicación en una pyme de los lineamientos sugeridos por el informe COSO.

## **PROLOGO**

Operar una PYME va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los recaudos, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio de estas características, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente. Ello es algo que también debe ampliarse a una gran mayoría de los profesionales que los asesoran.

Muchas veces el directivo o propietario se convierte por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para la organización. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a este del compromiso.

Estamos a un paso de ser profesionales y mirando hacia el futuro, se abre un nuevo universo de oportunidades para las cuales debemos estar preparados para

afrontarlas. Por eso la realización de este trabajo nos permitió ver en la práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Agradecemos de manera especial a nuestro profesor guía CPN Oscar Eduardo Villarreal, por su predisposición a ayudarnos a llevar a cabo el trabajo, como así también a los dueños y a todo el personal de Sucesores de Yeizel Katz que se prestó para nuestro requerimiento en todo momento sin oponer reparos.

## CAPÍTULO I

### Introducción a la Auditoría en General

**Sumario:** 1. Concepto de auditoría en general; 2. Concepto de auditoría externa de estados contables; 2.1 Objetivos de la Auditoría Externa de Estados contables; 3. Concepto de Auditoría Interna; 4. Concepto De Auditoría Operativa; 5. Diferencias y similitudes entre las diferentes clases de auditoría; 6. Normas de Auditoría.

#### 1. Concepto de auditoría en general

El verbo latino “Audire” significa oír y el sustantivo latino “Auditor” significa el que oye. Este es el origen etimológico de la palabra auditoría y también representa el origen histórico<sup>1</sup>.

Auditoría es una función de control, porque su acción se dirige a influenciar un sistema en sentido restrictivo o directivo.

La información útil cumple con la finalidad de reducir el grado de incertidumbre que está involucrado en las innumerables decisiones que se toman en forma permanente. Es esencial, que la información sea confiable para que el decisor pueda basarse en ella. Información no confiable causará el uso ineficiente de los recursos y dañará probablemente a la sociedad, a quien utilizó mal los recursos y a quien podría haberlos utilizado eficientemente.

---

<sup>1</sup> LATTUCA, Antonio J.; MORA, Cayetano A., Informe Area Auditoría N° 5 Manual de Auditoría, 10° Edición, (Buenos Aires, 2004), pág. 37.

Para lograr que toda la comunidad confíe en la información contable y se base en ella para la toma de decisiones vinculadas con el ente al que se refiere aquella, es necesario que exista un control de ello.

La solución más práctica que se ha encontrado es que alguien verifique la información y comunique el resultado de su revisión a la comunidad. Esta responsabilidad solo puede recaer en alguien que sepa verificar (un experto en contabilidad y en examen de información contable) y que sea confiable (porque no está comprometido ni le interesa el resultado de su examen). Este experto confiable es el auditor y no puede ser otro que un contador público independiente.

## 2. Concepto de Auditoría Externa de estados contables

La auditoría externa de estados contables, para ser presentados a terceros es uno de los tipos de auditoría de sistemas y la más conocida por el gran interés de la comunidad en los estados contables de que ella se ocupa.

Debido al gran número de interesados en los estados contables, existe un conflicto de intereses. La empresa es quien compila sus propios estados contables y la comunidad con el objeto de conseguir la confiabilidad necesaria de ellos, establece un control denominado auditoría externa de estados contables.

Este sistema tiene los siguientes elementos de control que la caracterizan:

- **CARACTERISTICAS CONTROLADAS:** son las transacciones y el patrimonio, en cuanto a su existencia, propiedad, integridad, valuación y exposición.
- **SENSOR O SISTEMA DE MEDICION:** es la contabilidad cuya salida son los estados contables.
- **EL GRUPO DE CONTROL:** es el contador público, que debe ser independiente respecto de la empresa, para poder ejercer su función. Este compara la existencia, propiedad e integridad de las transacciones y el patrimonio con la realidad; y la valuación y exposición con las normas contables. Determina los desvíos respecto de los estados contables e informa de ello a la comunidad.

- **EL GRUPO ACTIVANTE:** es la comunidad, que a través del informe del auditor, puede conocer los estados contables que debieran haberse compilado, para poder corregir los desvíos observados, si ello es posible. <sup>2</sup>

Por lo tanto la auditoría externa de estados contables podría ser conceptualizada como una función independiente de control retroalimentado y generalmente selectivo de los estados contables de un ente, que compara si las transacciones y el patrimonio incluidos en ellos, coinciden con la realidad y con las normas contables y comunica los desvíos a la comunidad a través de su informe. <sup>3</sup>

### 2.1 Objetivos de la Auditoria Externa de Estados contables.

El auditor debe emitir un informe en el que comunica su opinión acerca de si los estados contables reflejan razonablemente la situación de la empresa (de acuerdo con las normas contables), o se abstiene de hacerlo.

Por lo consiguiente, los objetivos del auditor son:

- Comparar las transacciones del período y el patrimonio al final de éste, registrada en la contabilidad e incluida en los estados contables con las transacciones y el patrimonio reales, en lo que se refiere a existencia, propiedad e integridad de éstos.
- Comparar la valuación asignada a las transacciones y al patrimonio, así como su forma de presentación, con las que corresponde de acuerdo con las normas contables.

### 3. Concepto de Auditoria Interna

La auditoría interna es una función de evaluación independiente establecida en una organización para la revisión de sus actividades como un servicio para la dirección, agregando luego que es un control que funciona midiendo y

---

<sup>2</sup> Ibíd., pág. 45

<sup>3</sup> Ibíd., pág. 46

evaluando la confiabilidad y eficacia del sistema integral de control interno de la entidad con miras a lograr su mejoramiento. <sup>4</sup>

Si auditoría interna depende del máximo nivel ejecutivo de la sociedad y audita cualquier subsistema de la empresa, se configuran con claridad las características de una auditoría. Si, en cambio, el subsistema de control auditoría interna no es independiente del sistema operante, entonces se tratará de un control incorporado a éste pero no podrá ser llamado auditoría.

Las funciones principales de una auditoría son las siguientes:

- Revisión de las operaciones para verificar su concordancia con las políticas y procedimientos establecidos por la organización.
- Control de los activos a través de los registros y comprobaciones físicas.
- Revisión de las políticas y procedimientos de la organización con miras a evaluar su efectividad.
- Revisión de la concordancia entre los procedimientos contables y las normas contables vigentes.

Los cuatro elementos de control, en el caso de una auditoría interna son los que a continuación se indican:

- **CARACTERÍSTICA CONTROLADA:** operaciones sobre los recursos materiales, humanos, financieros que dispone la organización para el cumplimiento de sus fines.
- **SENSOR:** conceptos básicos de administración (especialmente de control) y normas contables vigentes.
- **GRUPO DE CONTROL:** es el auditor interno: contador público en relación de dependencia con la organización que debe auditar (en trabajo en equipo, suelen actuar especialistas en otras áreas como ingenieros, técnicos, etc.)

---

<sup>4</sup> Ibíd

- GRUPO ACTIVANTE: dirección de la organización.<sup>5</sup>

#### 4. Concepto de Auditoría Operativa

La auditoría operativa es el examen de la gestión de un ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados, con referencia a las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Los elementos de control de la auditoría operativa son:

- CARACTERÍSTICA O CONDICIÓN CONTROLADA: metas, políticas, estructura organizativa, sistemas y procedimientos administrativos, métodos de control, medios de operación, potencial humano y elementos físicos empleados, etc.
- SENSOR: conceptos generales de administración, normas contables vigentes, elementos de soporte de información.
- GRUPO DE CONTROL: en un sentido amplio grupo de especialistas en las distintas áreas en que se subdivide la empresa; coordinada por un experto de administración. El grupo de control puede pertenecer a la organización, siempre que tenga independencia y jerarquía respecto de los sistemas controlados, o bien puede ser ajeno a la organización.
- GRUPO ACTIVANTE: dirección de la organización.

#### 5. Diferencias y similitudes entre las diferentes clases de auditoría

Cabe destacar que de la lectura de la caracterización de cada tipo de auditoría surgen diferencias y similitudes entre ellas, que pueden sintetizarse así:

- ✓ Similitudes:

---

<sup>5</sup> Ibíd., pág. 47.

A todas les interesa la gestión del ente, al menos de algunos de sus sectores. Por ejemplo: si el objetivo fuese la eficiencia de la producción, al auditor externo le importa , por cuanto su conocimiento facilita las tareas de determinar la existencia y valuación de producciones defectuosas, estimar contingencias por garantía de funcionamiento de artículos vendidos y similares.

Es decir, que para la auditoría externa constituye simplemente una ayuda para su labor por cuanto su objetivo es otro.

En tanto a la auditoría interna y operativa, el examen de la gestión del ente en cuanto hace a la eficiencia de los recursos utilizados, sería en el caso citado su meta principal.

✓ Diferencias:

Lo que realmente las diferencia son dos aspectos: uno es la dependencia o independencia del ente sobre el que se realiza la tarea; y el otro es su objetivo fundamental.

Clasificación según su dependencia:

a) Auditoría externa: realizada por profesionales que deben tener independencia con relación al ente objeto de la auditoría. Este concepto resulta comprensivo tanto de la auditoría externa de información contable, como de la denominada auditoría operativa u operacional.

b) Auditoría interna: realizada por funcionarios dependientes del ente (empleados) aunque jerárquicamente independientes del sector auditado.

Clasificación según su objetivo :

a) Auditoría de información contable: puede ser realizada tanto por auditores externos como internos, aún cuando sólo la realizada por aquéllos resultará útil a la comunidad.

b) Auditoría operativa: destinada por lo común para conocimiento del ente que la solicita; puede ser realizada tanto por auditores externos como internos.

## 6. Normas de Auditoría

Las normas de auditoría constituyen el marco dentro del cual un contador público debe ejercer la actividad de auditor.

Las normas de auditoría vigentes corresponden a la Resolución Técnica Nro. 7 emitida por la FACPCE y abarcan dos grandes secciones, la primera referida a las normas de auditoría en general y la segunda a las normas de auditoría externa de información contable.

Las normas de auditoría tratan tres cuestiones diferentes:

- Condición básica para el ejercicio de la auditoría: El contador público (en adelante indistintamente el “auditor”) debe tener independencia con relación al ente al que se refiere la información contable.<sup>6</sup> La independencia de criterio es la condición que le permite actuar al auditor con la objetividad e integridad necesarias para que su juicio sea imparcial.

- Las normas para el desarrollo de la auditoría: contienen disposiciones acerca de cómo el auditor debe obtener los elementos de juicio válidos y suficientes que le permitan emitir su informe. Además contienen disposiciones respecto de los papeles de trabajo que constituyen la prueba del trabajo efectuado por el auditor y el respaldo de sus opiniones

- Normas sobre informes: los informes del auditor constituyen el medio de comunicación de las conclusiones obtenidas por éste sobre la materia examinada, luego de aplicar las normas de auditoría. Están dirigidos a quien hubiera contratado el auditor o a quien el contratante indicara.

---

<sup>6</sup> FEDERACION ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS, Resolución Técnica N° 7, 8° Edición, (Buenos Aires, 2010), Pág. 11.

## CAPITULO II

### AUDITORIA EN LAS PYMES.

**Sumario:** 1. Pequeñas y medianas empresas, 1.1. Introducción, 1.2. Problemática, 1.3 Caracterización; 2. Disposiciones legales; 3. Ventajas e inconvenientes de las PYMES; 4. Concepto según la Declaración Internacional de prácticas de Auditoría 1005; 5. Enfoque de auditoria. Característica que asume el trabajo del contador, 6. Atributos esperables en un auditor de PYMES.

#### 1. Pequeñas y medianas empresas.

##### 1.1. Introducción.

PYME es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. La definición de PYME varía según el país.

En nuestro país, las PYMES constituyen un sector de importantísimo potencial económico y social. Representan cerca del 75% del empleo, mas de la mitad del PBI y alrededor del 12% de las exportaciones del país. La realidad indica que este tipo de empresas no tienen acceso al mercado de capitales y que el financiamiento externo que requieren para alcanzar sus objetivos lo obtienen principalmente de entidades financieras, las cuales necesitan contar con la información que les permita

evaluar la capacidad del ente de generar flujos de fondos, para hacer frente a sus obligaciones a su vencimiento.<sup>7</sup>

Por otra parte, en las PYMES es común que el o los propietarios sean los responsables de gestionar la empresa y para ello necesitan contar con información contable, con el fin de constatar si se han alcanzado los objetivos fijados, definir acciones correctivas ante eventuales desvíos y establecer cursos de acción futuros.

## 1.2. Problemática.

La Argentina dispone una normativa contable que ha definido como objetivo de los estados contables el de brindar información a los inversores y acreedores. Esta simple definición acerca de los objetivos de la información contable no hace mas que poner en evidencia que esta tiene como destino final las grandes empresas, en especial aquellas que hacen oferta pública de valores, y no aquellas denominadas pequeñas o medianas empresas, porque para este tipo de entes, la información contable no tiene como objeto principal brindar información a los inversores, aun cuando puede aceptarse que los acreedores pueden ser uno de los usuarios de la información; no sucede lo mismo con los inversores.

Decimos que no es su objetivo suministrar información a los inversores, porque generalmente se trata de empresas de tipo familiares con un gran potencial económico y social, pero por tratarse de pequeñas e incluso, en algunos casos medianas sociedades, no procuran que los inversores sean los principales usuarios de la información contable, debido a que es muy difícil que exista la intención de captar inversores en entidades que generalmente son de característica cerradas.

Entendemos que los usuarios de información contable en las PYMES no son los mismos que los de las empresas que hacen oferta pública de sus valores,

---

<sup>7</sup> BERTOLOSSO, Nelso J.; GALFIONE, Rubén A., Profesional & Empresaria D&G, 1<sup>o</sup> Edición, (Buenos Aires, 2010), pág. 160.

debido a que fundamentalmente la información se limita a ser utilizada por los propietarios, entidades financieras, proveedores, Organismos de Contralor en el caso de sociedades por acciones y organismos fiscales.

### 1.3. Caracterización

Hasta el momento, en Argentina, en función de los dispuestos por las resoluciones, se han utilizado solamente parámetros objetivos o cuantitativos, tales como los define la resolución 282/2003 y su modificatoria resolución 360/2008, que establece dispensas para los EPEQ, considerando que son entes pequeños los que reúnen las siguientes características:

- Que no hagan oferta pública de sus acciones o títulos de deuda, excluyendo a las PYMES comprendidas en el régimen del decreto 1087/2003.
- Que no realicen operaciones de capitalización, ahorro o que en cualquier forma requieran dinero o valores al público con promesa de prestaciones o beneficios futuros.
- Que no superen el nivel de 6.000.000 (base pesos diciembre 2001, expresado en moneda homogénea conforme la sección 3.1 de la segunda parte de la RT 17) de ingresos por ventas netas en el ejercicio anual; monto que se determina considerando la cifra de las ventas netas incluidas en el estado de resultados correspondiente al ejercicio; que al 30/9/2003 equivale a la suma de \$12.901.620.
- Que no se trate de una sociedad controlante de o controlada por otra sociedad no incluida en los incisos anteriores.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ibídem, pág. 164

Si uno de los requisitos no se cumple, el ente ya deja de ser pequeño, y por ende, no puede aplicar las dispensas contenidas en el anexo “A” de la RT 17 para entes pequeños.

Existen numerosos estudios y publicaciones que describen y analizan las características particulares de las PYMES. En general todos coinciden que los aspectos cualitativos más importantes son los que a continuación se mencionan, los cuales han sido clasificados en atributos internos y externos:

Atributos cualitativos internos:

- La mayoría de las PYMES nacen como empresas familiares y mantienen ese carácter durante toda la vida de la empresa o durante un plazo considerable de esta.
- Poseen una estructura sencilla, informal o con bajo nivel de formalidad, lo que permite una mayor flexibilidad, dado que no existen procedimientos escritos o predeterminados.
- Sus directivos no poseen formación específica. En general, los empresarios poseen un gran conocimiento de la actividad, pero no poseen una educación formal en administración o gestión empresarial, sino que la formación en esta deriva de su experiencia en la empresa.
- La dirección esta enfocada hacia el corto plazo, es rígida y con escasa o nula planificación estratégica del accionar futuro de la empresa en su conjunto. Se basa, principalmente, en la propia experiencia del o los empresarios, que conduce a repetir patrones y modelos que resultaron positivos en épocas anteriores, sin evaluación alguna del contexto actual y de sus variables influyentes.
- Poseen escasa e inoportuna información de gestión. La información con la que cuentan es tardía e insuficiente; lo que unido a la ausencia de una información específica por parte de los directores, dificulta y en muchos casos, impide un planeamiento a mediano y largo plazo.

- No existen políticas concretas para la selección de los recursos humanos, si no que la incorporación de nuevo personal se basa usualmente, en las referencias de personas allegadas a los dueños de la empresa.

- Generalmente, poseen un bajo nivel tecnológico debido a los importantes costos relacionados con los procesos tecnológicos y a la dificultad de financiamiento de las PYMES, o por no poseer el espíritu innovador necesario.

Atributos cualitativos externos:

- No poseen suficiente información acerca del entorno y del mercado, por no tener la estructura necesaria para generarla en el seno de la propia empresa o por no estar dispuestos los empresarios a afrontar los costos que demandaría su adquisición a terceros.

- Existe dificultad para acceder al crédito. Al carecer de información de gestión o al contar con información incompleta, inadecuada o poco confiable, las tasas de intereses ofrecidas por las entidades financieras son más elevadas, en virtud de la estimación de un mayor riesgo crediticio. Generalmente, este tipo de empresas obtienen el financiamiento a largo plazo a través de préstamos bancarios con garantía hipotecaria o prendaria. Para el financiamiento de los proveedores a través de la entrega de cheques de pago diferido o del empleo de la cuenta corriente comercial. Otras opciones de fuentes de financiamientos de corto plazo son: los descuentos de cheques de pagos diferidos de terceros, el factoring y la utilización del descubierto en cuenta corriente bancaria. Todas estas opciones aplican tasas de descuento relativamente altas, lo que resulta muy costoso para este tipo de empresa, disminuyendo la rentabilidad de la operación. Una opción mas para el financiamiento a largo plazo podría ser la incorporación de nuevos socios, opción que es desestimada muchas veces, por el estilo de dirección autoritario y el no aceptar compartir el poder.

- No existen incentivos para la cooperación de esfuerzos entre empresas con igual problemática, el espíritu de asociatividad es bajo debido a la resistencia de los empresarios PYME para coordinar las actividades con otras empresas y distribuir costos fijos.

## 2. Disposiciones legales

Las disposiciones más recientes para la determinación de micro, pequeña o mediana empresa son las siguientes:

a) disposición (SEPYMEYDR)147/2006 (Secretaría de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional micro, pequeñas y medianas empresas): por esta disposición, la clasificación que se utiliza para definir a una empresa como MIPYME depende de las ventas anuales promedio de los últimos 3 ejercicios, siendo diferente el corte de acuerdo con el sector al que pertenezca la firma.

Sector-Tamaño	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña Empresa	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

b) Comunicación "A" 4628 del 16/02/07 del BCRA esta dispone una actualización de los límites respectivos, como consecuencia de lo establecido por la

disposición 147/06 de la Secretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional del ministerio de economía.

c) Resolución 506/07 de la CNV del Ministerio de economía y producción titulado “definición especial de PYMES para la emisión de deudas y capital” que en el punto “VI.7.2-Régimen especial –Emisión de deuda o capital por pequeñas y medianas empresas Art. 36 dispone: “establecese que serán consideradas pequeñas y medianas empresas al solo efecto del acceso al mercado de capitales mediante la emisión de acciones y /u obligaciones negociables, aquellas empresas que registren el siguiente máximo de ventas anuales, excluido el IVA y el impuesto interno que pudiera corresponder expresando en \$ detallados en el cuadro que obra a continuación .<sup>9</sup>

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha".

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Pequeña empresa	6.080.000	15.000.000	22.200.000	6.732.000	6.000.000
Mediana	36.480.000	120.000.000	177.600.000	44.880.000	48.000.000

<sup>9</sup> Consultas a base de información, en internet: [www.eumed.net/libros/2008b](http://www.eumed.net/libros/2008b) ( 29 de Agosto de 2010)

Empresa					
---------	--	--	--	--	--

3. Ventajas e inconvenientes de las pymes

Ventajas de las PYME.:

1.-Flexibilidad y capacidad de superación ante situaciones de cambio coyuntural.

2.-Poder actuar como auxiliares de las grandes en la producción industrial o en la distribución de servicios.

3.-Proximidad y relación directa con el cliente, disfrutan de posición privilegiada en los mercados.

4.-Es posible cambiar de actividades en poco espacio de tiempo, debido a la flexibilidad de sus pequeñas estructuras laborales.

5.-Ausencia de conflictos por el control de la dirección.

6.-Pueden experimentar con mayor probabilidad de éxito la participación directa del trabajador en las decisiones y planes de la empresa.

Inconvenientes de las PYME.

1.-Carecen de potencial financiero suficiente. No acceden a oportunidades de financiación como Bolsa, emisión de obligaciones, etc.

2.-No tienen la capacidad técnica de las grandes entidades, que cuentan con personal muy especializado y buenos asesores en diferentes disciplinas.

3.-No tienen control sobre los proveedores y clientes, perdiendo la oportunidad de disfrutar de una situación ventajosa.

4.-Pierden su autonomía si son adquiridas por grandes empresas.

5.-Su pequeña dimensión les impide ofertar en óptimas condiciones de precio.

4. Concepto según la Declaración Internacional de prácticas de Auditoría 1005

Según la declaración citada, “un ente pequeño es cualquier ente en el que:

a) Haya una concentración de propiedad y administración en un número pequeño de individuos (a menudo un solo individuo)

b) Se encuentra también uno o más de los siguientes:

- Pocas fuentes de ingresos
- Sistemas de registros no sofisticados
- Controles internos limitados junto con la posibilidad de que la administración prevalezca sobre los controles

“Las características cualitativas antes descritas no son exhaustivas ni exclusivas de los entes pequeños y los entes pequeños no muestran necesariamente todas esas características.

Para los fines de esta DIPA, los entes pequeños normalmente mostrarán la característica a) y una o más de las características incluidas en b)”.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> BERTOLOSSO, Nelso J.; GALFIONE, Rubén A., op. cit., pág. 166

En este contexto, el significado de ente pequeño considera no sólo el tamaño de una entidad si no también sus características cualitativas típicas. Los indicadores cuantitativos del tamaño de un ente pueden incluir los totales del balance, los ingresos y la cantidad de empleados, pero dichos indicadores no son definitivos. Por lo tanto, no es posible dar una definición adecuada de un ente pequeño solo en términos cuantitativos.

##### 5. Enfoque de auditoría. Característica que asume el trabajo del contador.

Los servicios profesionales que un contador público puede brindar a una PYME no están circunscriptos a la auditoría de los estados financieros.

Muchos de los países de América, los servicios de auditoría se brindan a organizaciones de modesta envergadura y en ella los profesionales son requeridos en una amplia gama de incumbencias de la profesión contable y financiera, actividades que le permiten desarrollar su vocación y aplicar sus conocimientos. Muchas veces el servicio de auditoría les es pedido.

Pero cuando un compromiso de seguridad bajo la forma de auditoría es requerido, no resulta fácil despojarse del amplio concepto de “contador de la empresa” o más grave aún el de “contador de la familia”.

Es entonces en donde el profesional debe ser claro en la propuesta del servicio que está en condiciones de aceptar o proponer, tal como lo trata la NIA 210 “Término de los trabajos de auditoría”.

##### 6. Atributos esperables en un auditor de PYMES:

- Mantener un adecuado equilibrio en su vínculo con el/ los propietarios a los fines de no amenazar la independencia de la prestación del servicio de auditoría.
- En su caso, estar dispuesto a descartar la prestación de servicios que amenacen de modo tal la independencia que salvaguarda alguna lo ponga a resguardo.

- Procurar, en caso de serle requerido más de un servicio y contar con asistentes en su estudio, designar personas diferentes entre sus colaboradores para que lo secunden en cada uno de ellos.
- Ser muy claro en el alcance del servicio de auditoría en especial en el acuerdo inicial.

## **CAPITULO III**

### **NOCIONES GENERALES DE CONTROL INTERNO**

**Sumario:** 1. Definición integradora y nociones generales de control interno; 2. Informe COSO; 3. Componentes de un sistema de control interno, 4. Identificación de los componentes del control interno según el informe coso y su adaptación al ente pequeño.

#### 1. Definición integradora y nociones generales de control interno.

El control interno no tiene el mismo significado para las personas, esto puede dificultar su comprensión dentro de una organización. Resulta importante establecer un marco que permita obtener una definición común.

Según el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA) define al control interno diciendo que “comprende el plan de organización y el conjunto coordinado de métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia de las operaciones y alentar la adhesión a las políticas establecidas por la gerencia.”<sup>11</sup>

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

---

<sup>11</sup> LATTUCA Antonio J.; MORA, Cayetano A., op. cit., pág. 124

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- ✓ El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- ✓ Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- ✓ El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- ✓ El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Ahora bien resulta necesario ampliar y describir los conceptos fundamentales mencionados para lograr un mejor entendimiento del control interno.

### Proceso

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

### Las personas

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

### Seguridad razonable

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

### Objetivos

Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos se pueden categorizarse:

- *Operacionales*: utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización. (Por ej. Rendimiento, Rentabilidad, Salvaguarda de activos, etc.)
- *Información financiera*: preparación y publicación de estados financieros fiables.
- *Cumplimiento*: todo lo referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.<sup>12</sup>

Del sistema de control interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes.

Cabe aclarar que alcanzar los objetivos operacionales (por ejemplo el rendimiento sobre una inversión determinada, lanzamiento de nuevos productos, etc.) no siempre está bajo el control de una organización, dado que éste no puede prevenir acontecimientos externos que puedan evitar alcanzar las metas operativas propuestas. El control interno sólo puede aportar un nivel razonable de seguridad sobre las acciones llevadas a cabo para su alcance.

## 2. Informe COSO

Después de estos conceptos generales que se aplican a todo sistema de Control Interno, podemos analizar más de cerca al Informe COSO. Es importante de hecho comprender que el Informe COSO introduce un modelo o sistema de Control Interno.

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Se consideran

---

<sup>12</sup> Consultas a bases de información, en Internet: [www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/](http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/) (29 de Agosto de 2010)

objetivos de control interno: la confiabilidad de las operaciones financieras y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

### 3. Componentes de un sistema de control interno

El marco integrado de control que plantea el Informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

#### Ambiente de control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

Evaluación de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia/trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad/frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno

- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

#### Actividades de control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivo
- Manuales / Automatizados o Informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

### Información y comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> GODOY, Luis Antonio, Auditoría 2, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T, Apuntes de Clases Teóricas, ( Tucumán, 2010)

No obstante ello, resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas,

memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que sume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

### Supervisión

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto-evaluación), las auditorías internas (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.

- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

Por lo tanto, los 5 elementos del Control Interno interactúan entre sí, y forman un sistema. Este sistema debe estar integrado (no solo simplemente superpuesto) a las actividades operativas de la empresa. Cuanto más integrado esté el sistema de Control Interno con las actividades de la empresa, tanto mayores serán las posibilidades de éxito. Todos los miembros de la organización son responsables de la implantación y correcto funcionamiento del sistema de Control Interno. La dirección de la empresa es el principal responsable del Control Interno. Esto es un concepto muy importante. No se debe pensar, como a veces se hace, que son los auditores internos los responsables de implementar y velar por el correcto funcionamiento del sistema del Control Interno. La responsabilidad recae por el contrario sobre la dirección de la empresa, a partir de los niveles más altos y luego, en cascada, en todos los niveles directivo intermedios. Por otro lado, los auditores internos desarrollan una importante función en lo que se refiere a la evaluación del sistema de Control Interno. Su posición jerárquica (en dependencia de la más alta dirección) les garantiza la suficiente independencia para llevar a cabo su labor de manera eficaz. Es por lo tanto en la Supervisión donde los auditores internos desarrollan su papel más importante.

4. Identificación de los componentes del control interno según el informe coso y su adaptación al ente pequeño:

El enfoque del denominado informe COSO debe ser evaluado a la luz de las características del ente pequeño. Esa evaluación y adaptación al ente pequeño implica identificar, reconocer y evaluar cuales son los objetivos que mas impactan en la información financiera, vista desde el punto de observación del auditor externo de estados financieros.

Así, aquellos aspectos relacionados con la eficiencia y eficacia de las operaciones cuyo valor e importancia no pueden ser negados, no son los más importantes para el auditor en función de su impacto en los estados financieros. Por lo tanto, el auditor de un ente pequeño deberá centrar su evaluación en lo referente a la fiabilidad de la información financiera y como parte de ella, al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

1) Entorno de control

En lo que hace a este componente, por lo general, una PYME no cuenta con un código de conducta escrito. Depende, por lo tanto, de que el ambiente generado por sus dueños y administradores promueva una cultura donde el comportamiento ético se trasmite con gestos, palabras y sobre todo, comportamientos.

Por lo tanto, la falta del citado código de conducta no implica “Per se” que nos encontremos ante una debilidad. La evaluación depende, entonces, de la cultura que es reconocida por la organización.

En lo referente a la actitud de la dirección para garantizar un procesamiento adecuado de transacciones o a la posibilidad de que dueños y administradores puedan eludir los controles, nos encontramos ante una característica típica de este tipo de entes que deberá ser considerado por su incidencia no tanto en la planificación de la auditoria, sino en las evidencias que se habrán de requerir.

## 2) Evaluación de los riesgos

No siempre los administradores han establecido y menos aun, comunicado los objetivos globales del ente y las estrategias clave.

En particular, deberán evaluarse aquellos aspectos que puedan implicar dificultades para recuperar sus activos en el curso natural de los negocios, la posible sujeción de parte de la información a hechos futuros y contingencias en general que afecten la información de los estados financieros o puedan hacerlo.

En este caso, la experiencia e idoneidad del equipo de trabajo será un elemento clave para identificar riesgos potenciales no claramente identificados en el ente pequeño. Así, por ejemplo, si el auditor encuentra que el personal a cargo del cumplimiento de las normas impositivas y laborales no posee sólidos conocimientos y actualización, su programa de trabajo deberá hacer hincapié en ello.

## 3) Actividades de control

Este es uno de los componentes donde se pueden verificar, la mayor cantidad de problemas.

Si bien, los controles pueden ser suplidos, al menos en teoría, por la participación directa de los dueños y administradores, debe tenerse presente que esa intervención también encierra el riesgo de que los controles sean anulados por ellos o bien sean los responsables de situaciones que pueden errores o irregularidades.

Cuando el ente pertenece a varios socios y alguno de ellos realizan actividades directamente en el ente, también es posible que traten de obtener ventajas adicionales, por lo esa participación debe ser adecuadamente evaluada por el auditor.

En este punto, es necesario plantear la posibilidad de que el auditor, cumpliendo además funciones de asesor contable, impositivo o institucional o bien que este a cargo de la registraciones contables, al mantener una relación estrecha, visitando al cliente con frecuencia pueda obtener fuertes evidencias por estar mas

cerca de los acontecimientos o bien por haber dado su asesoramiento y visión sobre ellos.

#### 4) información y comunicación

La posible falta de informes internos oportunos sobre la marcha de la empresa, escasos presupuestos o bien sin control presupuestario hace más difícil el seguimiento de las decisiones de la dirección y su resultado.

Asimismo, los sistemas informáticos pueden ser deficientes o estar mal o parcialmente implementados, con lo que se agrega un nuevo elemento de distorsión.

Por otra parte, la comunicación como elemento esencial inherente al proceso de información, se encuentra dificultada frecuentemente provocando errores en la información contable ante el desconocimiento de su responsable de sucesos y operaciones que pueden afectar la información contable.

Aquí también, la presencia frecuente del auditor en cumplimiento de otros roles puede significar un apoyo importante,

#### 5) Supervisión

Este es un componente que, en algunos casos, puede considerarse reforzado en lo que hace a las operaciones productivas, financieras y de recursos humanos, entre otras. más rara vez incluye metodologías para el contraste de sus registros contables con información externa, por Ej. De clientes y proveedores, controles sorpresivos de fondos y otros bienes con registro contables.

Si el auditor adopta como forma de trabajo la visita periódica a su cliente y establece una serie de controles que lleva a cabo a través del tiempo, puede generar importantes evidencias que disminuyan hasta niveles tolerables, las deficiencias puestas de resalto.

**CAPITULO IV**  
**APLICACIÓN PRÁCTICA EN UNA EMPRESA DE**  
**ELECTRODOMÉSTICOS.**

**Sumario:** 1. Reseña histórica, 1.1 Actividad Principal de la Empresa, 1.2 Conocimiento del cliente., 2. El punto de partida en toda evaluación de control: El Relevamiento, 2.1 Programa de trabajo llevado a cabo para auditar, 3. Aplicación del informe COSO, 3.1 Ambiente de Control, 3.1.1. Integridad y valores éticos, 3.1.2. Competencia Profesional, 3.1.3. Atmósfera de confianza mutua, 3.1.4. Filosofía y estilo de la Dirección, 3.1.5. Organigrama de la empresa, 3.1.6. Asignación de autoridad y responsabilidad, 3.1.7. Políticas y prácticas en personal, 3.2. Evaluación de riesgos, 3.2.1. Identificación de riesgos, 3.2.2. Determinación de los objetivos de control, 3.2.3. Detección del cambio, 3.3. Actividades de control, 3.3.1. Separación de tareas y responsabilidades, 3.3.2. Coordinación entre áreas, 3.3.3. Documentación, 3.3.4. Niveles definidos de autorización, 3.3.5. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, 3.3.6. Acceso restringido a los recursos, activos y registros, 3.3.7. Control del sistema de información., 3.3.8. Control de la tecnología de información, 3.3.9. Indicadores de desempeño, 3.3.9. Indicadores de desempeño, 3.3.10. Función de Auditoría Interna independiente, 3.4. Normas de información y comunicación, 3.5. Normas de supervisión

## 1. Reseña histórica

El fundador de la empresa arriba a la localidad de Tartagal, ubicada en el norte de la provincia de Salta, en el año 1.927, insertándose favorablemente en la sociedad local.

En sus orígenes se destaca en la venta de ropa a campamentos petroleros, mediante el mecanismo utilizado en la época de otorgar créditos personales con la garantía de la palabra.

Dado que el negocio se manifestaba próspero, merced a su tenacidad y esfuerzo, instala un negocio en Tartagal, destinado a la venta de indumentaria.

Posteriormente, lanzado plenamente a la actividad comercial decide abrir almacenes de ramos generales en las localidades de Pocitos, La Quiaca y Salta. Dentro del negocio, por sus características, se comercializaban electrodomésticos de la época.

Ya expandido el negocio, en el año 1978, se incorpora a la conducción del mismo uno de sus hijos. Luego de concluir sus estudios universitarios se incorpora también sus tres restantes hijos. En la actualidad los hermanos, conducen una empresa del tipo familiar.

En el año de 1990, luego de un estudio que demandó algunos meses, se toma la decisión por parte de los conductores de la empresa de reconsiderar la proyección del negocio, discontinuando la actividad relacionada con indumentaria y focalizando la totalidad de los esfuerzos en la actividad comercial de electrodomésticos y muebles, que constituyen la base estructural del actual negocio. Asimismo, se incorporan gradualmente, productos como sanitarios, motocicletas, rodados, juguetes, etc.

En la actualidad, presenta cobertura territorial en la zona de la provincia de Salta, ya que la empresa opera a través de locales de venta ubicados en las localidades

de Tartagal, Mosconi, Oran, Pocitos, Embarcación, Colonia Santa Rosa y en la provincia de Jujuy: en Ledesma y Perico.

Desde el enfoque cualitativo, muestra una empresa con trayectoria histórica y comprometida con el futuro, ya que los beneficios generados por el negocio se volcaron al crecimiento.

### 1.1 Actividad Principal de la Empresa

La empresa es un agente de comercialización de electrodomésticos.

A modo de exposición, la línea blanca, incluye, maquinas de lavar ropa, freezer, microondas y lavavajillas.

La línea electrónica está conformada por televisores, videos, DVD, telefonía, aparatos de audio, computación, impresión, etc.

Otra línea de productos está conformada por pequeños aparatos domésticos como batidoras, exprimidores, cafeteras, multiprocesadores, etc.

Se focalizo una tarea especial sobre el rubro de computación y periféricos con notable éxito de ventas.

En una de las unidades de venta de Tartagal y en la sucursal de Oran se desarrollo la línea de sanitarios y materiales de construcción.

### 1.2 Conocimiento del cliente.

El desarrollo de un plan de auditoría efectivo y eficiente diseñado para las características de la empresa cliente requiere entender los negocios del cliente con suficiente grado de detalle.

En el caso de esta empresa en particular hay una seria de puntos que no pueden dejar de indagar y conocer para tener idea básica de la misma. Entre los

puntos más importantes podemos mencionar:

- Organigrama
- Persona.
- Proveedores.
- Clientes con cuenta corriente
- Sucursales
- Medios de pagos con los que trabaja
- Informe de auditoría anteriores si los hubiera
- Si posee camiones propios de transportes
- Si posee mercaderías en consignación
- Si cuenta con otros depósitos

A continuación detallamos la información recabada, con la que se necesita contar para conocer la envergadura de la empresa a analizar:

Brinda empleo en forma directa a 120 personas, además de los servicios consumidos tanto de laboreo como profesionales, realizando un aporte social determinante para el desarrollo de la región.

Cuenta con un amplio espectro de proveedores relativo a los diferentes productos que comercializa.

La cartera se compone de clientes activos actuales, que son aquellos que poseen cuentas con movimientos en la actualidad que ascienden a 28.701 clientes; y clientes que por lo menos en una oportunidad realizaron compras concretas en la empresa y hoy no poseen cuentas activas que suman 48.627.

Posee diez sucursales; una en cada localidad mencionada, excepto en Tartagal que cuenta con tres sucursales.

Los medios de pago con los que trabaja son efectivo y tarjetas de crédito y débito. El factor impulsor de las ventas es el crédito, las ventas a créditos en cuotas representan el 70% de la facturación.

Los repartos de mercaderías a clientes se realizan con vehículos propios,

que se detallan a continuación: 3 camionetas Nissan, una camioneta Ford 100, un camión Nissan y un camión Mercedes Benz.

Cuenta con un sistema informático de última generación interconectado por red, 45 computadoras interconectadas para el control de las gestiones realizadas.

Cuenta con siete locales de venta propios y seis depósitos de mercaderías.

## 2. El punto de partida en toda evaluación de control: El Relevamiento

Nuestro caso práctico se basa primordialmente en los lineamientos sugeridos por el informe COSO, es por ello que, cada elemento con sus respectivos componentes será desarrollado de acuerdo a la información obtenida de la empresa auditada (que por resguardar su privacidad no se indica su nombre) como así también se incluirán observaciones recogidas durante el desarrollo de nuestra labor y sugerencias para el mejoramiento de las actividades de control de los sistemas examinados.

Sabemos que, según la RT nro. 7, el punto de partida para evaluar las actividades de control es el relevamiento de las actividades formales de control. Ese relevamiento, se divide a su vez en:

- Relevamiento general
- Relevamiento Detallado

El relevamiento general es un reconocimiento global de la empresa, mediante la documentación que proporcione descripciones generales y de entrevistas con el cliente y funcionarios.

El relevamiento detallado se refiere, a obtener un conocimiento más profundo de las actividades de control de los sistemas; mediante manuales de organización, manuales de procedimientos, observación ocular, consultas a funcionarios y empleados directamente involucrados, etc.

Para efectivizar esta etapa, denominada de relevamiento, suelen utilizarse distintos métodos: el narrativo-descriptivo, cuestionarios y cursogramas.

### 2.1 Programa de trabajo llevado a cabo para auditar

Para llevar a cabo nuestro trabajo, realizamos una entrevista con Luis Katz (encargado de administración y compras), cuestionarios a funcionarios directamente involucrados con las áreas que se consideran de mayor importancia de la empresa (debido a su gran tamaño), observaciones e inspecciones oculares. A continuación volcamos las preguntas realizadas y pasos a seguir, las respuestas, en la parte que se podía, fueron corroboradas por nosotras.

1. ¿Existe un manual de ética interno? En su caso, ¿se encuentra escrito?
2. ¿Cuáles son los principios éticos en los que se sustenta la gestión?
3. Mantener conversaciones con el personal y verificar la consolidación de principios éticos.
4. La dirección y todo el personal en general, ¿Qué nivel de competencia profesional poseen? ¿Existe capacitación permanente?
5. ¿Cuáles son las formas de comunicación entre los distintos niveles y sectores (mail, cuaderno de novedades, órdenes verbales, teléfono)?
6. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa?
7. ¿Cuáles son las estrategias a seguir para lograrlo? Tanto los objetivos como las estrategias, ¿están escritos? ¿Quiénes tienen acceso a esa información?.
8. ¿Existen organigramas? ¿Formal, informal? ¿Identificación de líderes?
9. ¿Existe un manual de organización?

10. Políticas y prácticas en personal: ¿Existe especialización en las responsabilidades asignadas?
11. ¿Existe control de la gestión? ¿Quién lo realiza?
12. Realizar un análisis FODA (Fortalezas- Oportunidades- Debilidades- Amenazas)
13. ¿Existe un análisis permanente de riesgos? ¿Se adoptan medidas de prevención?
14. ¿Existe asignación de tareas y responsabilidades definidas? ¿Se identifica segregación de funciones?
15. Solicitar y revisar organigramas y manual de funciones verificando la definición y segregación de funciones.
16. ¿Existe acceso restringido a los recursos, activos y registros?
17. ¿Existe control de los sistemas de información?
18. Oportunidad de comunicación de los reportes.
19. El sistema de información, ¿permite controlar la gestión y evaluar desempeño?.
20. ¿Existe flexibilidad al cambio?
21. ¿Se realiza mantenimiento del sistema? ¿Con que frecuencia?

### 3. Aplicación del informe COSO

#### 3.1 Ambiente de Control

Conforme lo dispuesto por el modelo de control COSO, el ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración y funcionamiento diario de las actividades de las empresas, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de los riesgos. Asimismo, influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación, y las actividades de supervisión.

Las empresas sometidas a un control eficaz se esfuerzan por tener personal competente, establecen políticas y procedimientos adecuados, cuentan con un código de ética escrito, haciendo hincapié en los valores compartidos y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la entidad.

Los factores que configuran el ambiente de control de una entidad son:

### 3.1.1. Integridad y valores éticos

Fija el entorno de la organización al influir en la concientización del personal, respecto a la importancia del control interno para el logro de los objetivos fijados.

Pudimos observar que la política de la empresa en cuanto a sus objetivos y valores éticos están explícitamente definidas en un manual para que las personas que forman parte de la organización conozcan y entiendan claramente que se espera de ellas.

Este manual fue recientemente implementado y es por ello que su aplicación se encuentra en proceso.

Observamos que la existencia de este manual es un punto favorable para la empresa ya que el mismo tiene como objetivo lograr:

- Mayor claridad a la hora transmitirlos al personal.
- Medir su cumplimiento y asegurar su conocimiento en todos los niveles de la organización.
- Demostrar que la empresa no está sólo interesada en la maximización de las ganancias sino que comparte una responsabilidad social con toda la comunidad.

Actualmente los consumidores no se conforman solamente con recibir un buen servicio por parte de las empresas sino que van más allá, y se interesan porque las mismas contribuyan con la sociedad de algún modo.

Es por ello que la empresa para contribuir en la comunidad que se encuentra inserta, desde hace varios años, realiza lo que se denomina “La navidad solidaria” que consiste en realizar un sorteo de productos que comercializa habitualmente. Las personas que desean participar deben, para adquirir un número para dicho sorteo, entregar alimentos no perecederos que luego se reparten a los comedores más necesitados.

### 3.1.2. Competencia Profesional

Como vimos, los directivos y el personal deberían tener un grado de competencia que les permita tomar conciencia del papel que desempeñan en la estructura organizacional. En nuestro relevamiento pudimos obtener los siguientes datos:

La dirección de la empresa está a cargo de dos copropietarios.

Como mencionamos en la reseña histórica, el hijo mayor comenzó su labor en la Empresa desde que terminó sus estudios secundarios junto a su padre, por lo cual todos los conocimientos con los que cuenta fueron principalmente adquiridos por la experiencia, ya que no posee estudios universitarios. El otro hijo, se incorpora años más tarde, luego de concluir su carrera, que por no estar directamente vinculada a la actividad comercial, desempeña su cargo basado en la experiencia.

Debido al gran crecimiento de la empresa a lo largo de los años, ambos vieron la necesidad de incorporar en forma permanente un staff de asesoramiento administrativo y financiero, ya que contable posee desde sus inicios.

Debido a que este staff de asesoramiento se encuentra en Buenos Aires, y por las distancias, se torna un tanto impersonal, se recomienda que ambos se capaciten a través de cursos.

En el sector de Recursos Humanos, se cuenta con una psicóloga encargada de la evaluación y apoyo psicotécnico y con una abogada encargada de la administración de personal.

Esto constituye un punto favorable para la empresa por cuanto ambas son profesionales.

Controller: para la empresa es sinónimo de Auditor interno. Está desempeñado por una persona que no posee estudios vinculados con esa función pero al tener intereses directos con la prosperidad del negocio, cumple su rol eficientemente, velando por el patrimonio de la empresa.

Los encargados de las sucursales, al igual que los empleados de las mismas, si bien la mayoría no poseen estudios universitarios, están continuamente

capacitados por la empresa.

### 3.1.3. Atmósfera de confianza mutua

Todos los componentes deben apuntar al logro de los objetivos, y para ello se debe fomentar la comunicación y el trabajo en equipo, dejando de lado cuestiones personales.

Un método muy utilizado en las empresas es organizar una estructura de premios y gratificaciones a fin de motivar los recursos humanos y facilitar la consecución de objetivos.

Por ejemplo: observamos que la empresa fomenta el incremento de las ventas, mediante comisiones a los vendedores.

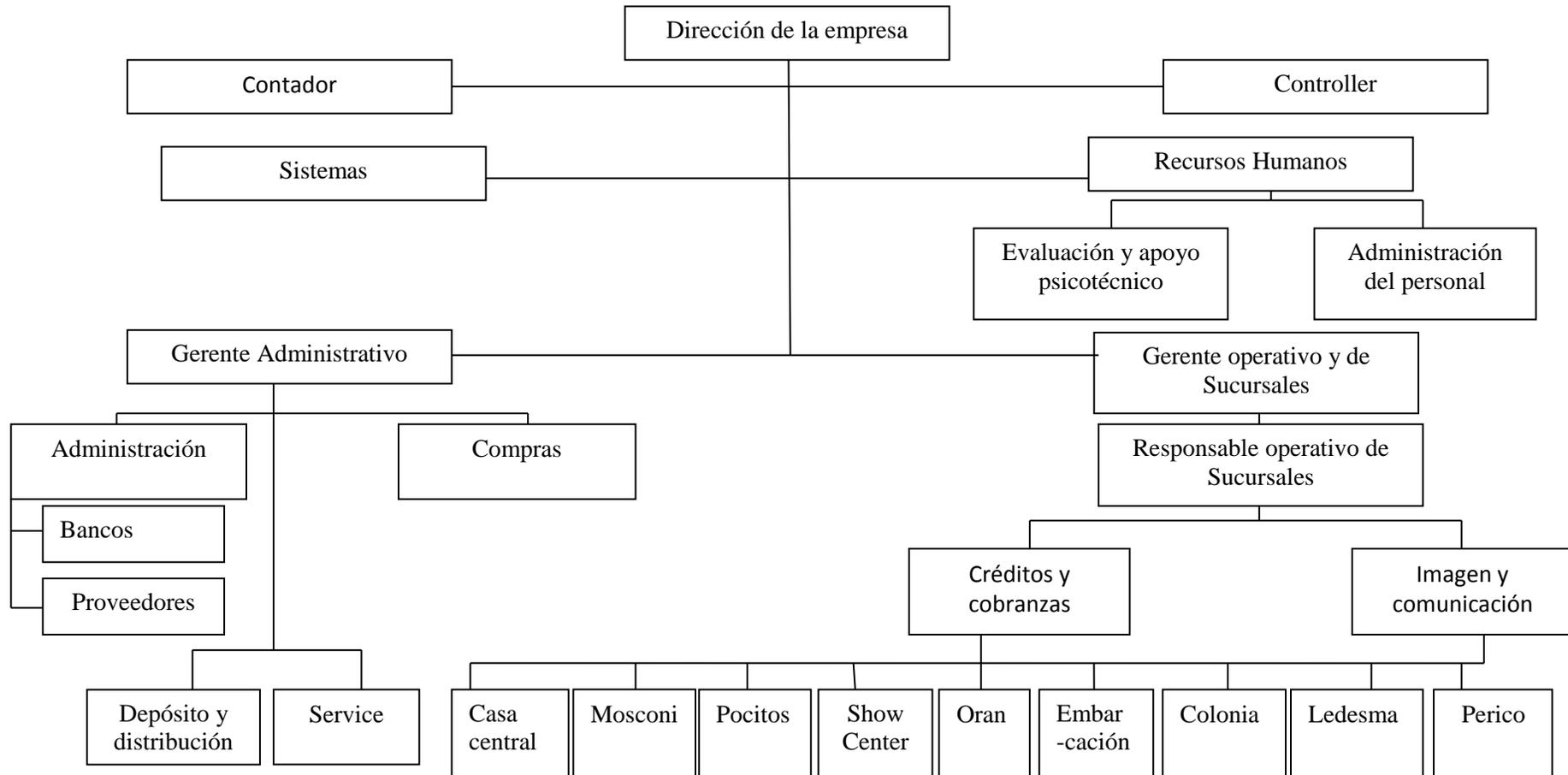
Los dueños tienen relación directa con todos los empleados, creando un ambiente de trabajo en equipo que le permite alcanzar sus metas y objetivos propuestos.

### 3.1.4. Filosofía y estilo de la Dirección

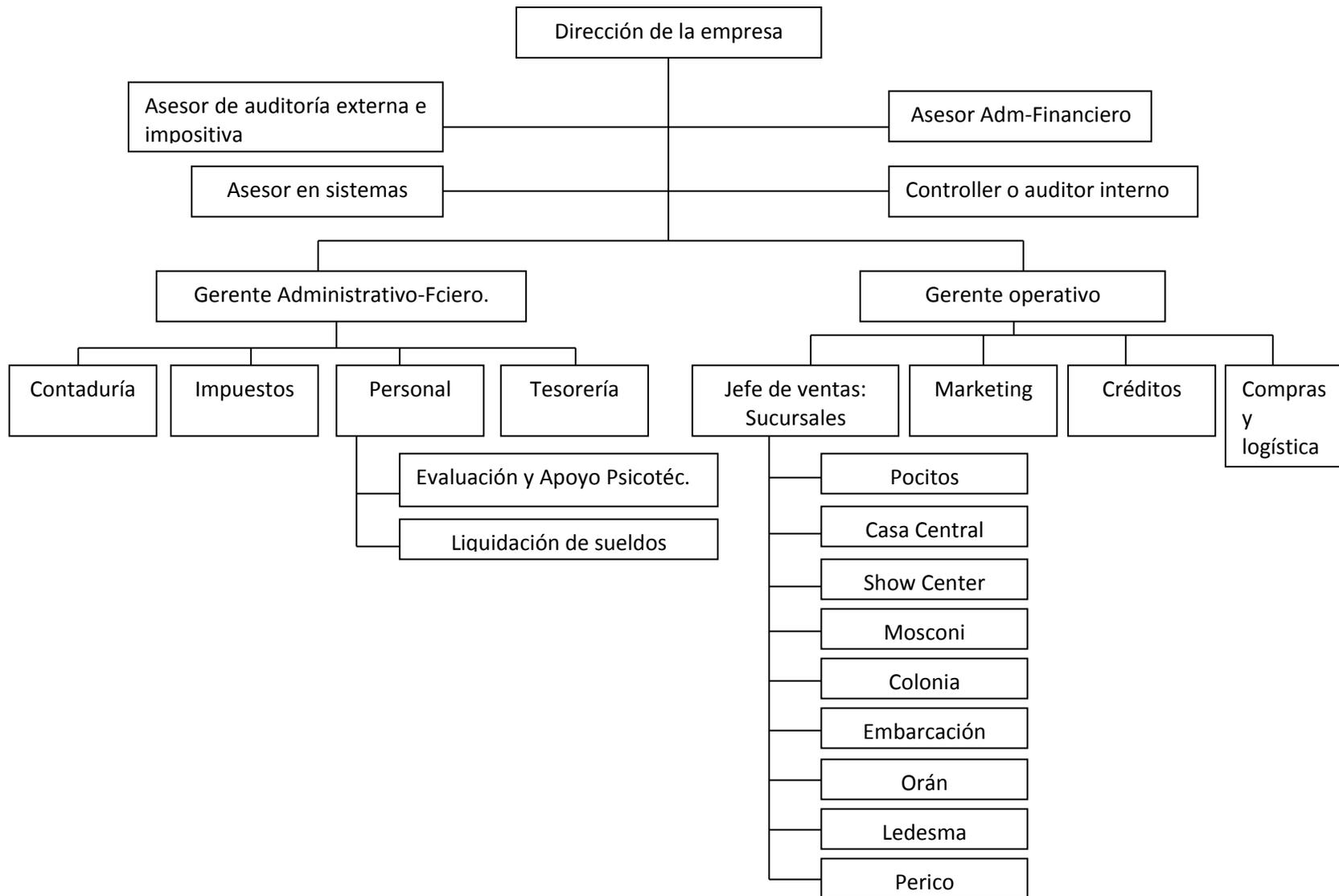
La filosofía y el estilo de la Dirección influyen y traducen la manera en la que el organismo es conducido. Son ejemplos: la transparencia de la gestión, la postura ante las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver los problemas y medir los desempeños y resultados.

La actitud de interés de la Dirección por un control interno efectivo, debe penetrar la organización. Las declaraciones no son suficientes. Es necesario sustentarlas con acciones y actitudes concretas.

### 3.1.5. Organigrama de la empresa



### Organigrama Recomendado



Recomendamos este nuevo organigrama debido a que:

1)- El sector de recursos humanos debería ser un departamento a cargo de la gerencia administrativa.

2)- Al Departamento que la empresa llama administración, del cual dependen bancos y proveedores, debería ser reasignado a uno denominado tesorería.

3)- Una de las problemáticas de la empresa es la falta de delegación de funciones, es por ello que proponemos que se cree un puesto de jefe de ventas-encargado de sucursales.

4)- Observamos que existe concentración de funciones incompatibles dentro de la gerencia operativa y de sucursales, al encargarse éste, simultáneamente de créditos y cobranzas. Es por ello que en el punto número 2)- propusimos que cobranzas se encuentren dentro del departamento tesorería dependiendo del gerente de administración.

5)- La empresa debe contar además con el departamento contaduría e impuestos.

### 3.1.6. Asignación de autoridad y responsabilidad

Esta norma prescribe que debe existir un manual de organización para complementar el organigrama. De esa manera, se logra asignar responsabilidades, acciones y cargos.

Como veremos más adelante, luego de realizar los cuestionarios tipo del informe nro. 5, en los principales rubros, se concluye que la enfermedad cultural de la empresa radica en el cruzamiento en las líneas de comunicación y en que no se respetan los sistemas organizativos.

### 3.1.7. Políticas y prácticas en personal

Esta norma se cumple ya que se cuenta con un manual que contiene lineamientos sobre:

Selección: Al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.

Inducción: Al preocuparse que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.

Capacitación: Al insistir que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

Rotación y promoción: Al procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.

Sanción: Al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

## 3.2. Evaluación de riesgos

### 3.2.1. Identificación de riesgos

Realizamos un análisis FODA a partir de datos recogidos de la entrevista con los directivos, del recorrido y observaciones realizadas en el lugar:

#### **Fortalezas:**

Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

- Todos los salones de ventas están ubicados estratégicamente en el centro de las respectivas ciudades.
- Cuenta con una prestigiosa trayectoria empresaria, otorgándole una valiosa llave de negocio y fidelidad con los clientes.
- Los propietarios de la empresa tienen contacto directo con los clientes, tanto por su actividad comercial como social.

- Capacitación continúa del personal.
- La mayoría de los locales opera en edificios propios, así como los depósitos de almacenamiento y distribución de productos.
  - Distribución de la mercadería a clientes zonales con vehículos propios.
  - Cuenta con un amplio respaldo financiero lo que le permite otorgar créditos. Como consecuencia del total de ventas, el 70% se realizan a créditos. Es por ello que recomendamos la implementación de una tarjeta de la empresa, que sea entregada a los clientes que cumplan al día con el pago de las cuotas. A través de esta tarjeta los clientes podrían obtener diferentes beneficios, por ejemplo: ofertas puntuales, descuentos, acumulación de puntos para canjes por premios, etc.

### **Oportunidades:**

Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

- Poseer capacidad de ingresos a nuevos mercados tanto nacionales, como extranjeros al contar con locales ubicados en la frontera con Bolivia.
- Mudanza a nuevos segmentos atractivos del mercado.

### **Debilidades:**

Son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- Muchas veces el directivo o propietario se convierte por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para la organización. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a este del compromiso.

- El único medio de venta, es la venta directa al público, y no por otros medios como Internet, ventas telefónicas etc.; lo que implica la no evolución hacia el marketing interactivo, hoy en boga de las empresas de este tipo, que en la actualidad gana cada vez más adeptos.

- La empresa está constituida como una S.H. Esto conforma no sólo una debilidad por el hecho que los socios responden solidaria e ilimitadamente con su patrimonio, sino también por el problema que puede surgir en el futuro, al tratarse de una empresa familiar que hoy se encuentra en la segunda generación. Esto conlleva a que la tercera generación estará constituida por muchas más personas, lo que puede ocasionar problemas a la hora de definir quién ocupara lugares directivos, ya que habrá muchas personas para pocos puestos. Por lo cual recomendamos cambiar la forma societaria a una sociedad regularmente constituida, ya sea S.R.L o S.A. para evitar problemas en el futuro.

#### **Amenazas:**

Son situaciones negativas externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

- La empresa compite en las zonas geográficas donde opera con cadenas de trascendencia nacional, como lo son las firmas Ribeiro y Red Megatone. Existe no obstante comercios de características personales, pero son diferentes en cada localidad.

#### **3.2.2. Determinación de los objetivos de control**

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, se debe controlar que los mecanismos de prevención estén siempre vigentes; si cambian los riesgos deben cambiar los mecanismos.

Se debe determinar cuáles son las áreas con mayor probabilidad de riesgos y definir medidas claras para controlarlo.

### 3.2.3. Detección del cambio

A título de ejemplo se señalan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: una empresa que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos servicios generalmente ocasiona desajustes en el sistema de control interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información producida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de decisiones incorrectas.

## 3.3. Actividades de control

### 3.3.1. Separación de tareas y responsabilidades

La empresa cuenta con un manual de funciones bien definido, sin embargo como veremos en nuestro análisis, esa separación de tareas y responsabilidades en algunos casos es teórica.

Para arribar a esa conclusión partimos de los manuales de funciones de los principales puestos y los cotejamos con los cuestionarios estándares proporcionados por el informe cinco respecto de los rubros crédito y Proveedores y con el respectivo organigrama.

A continuación exponemos los manuales de funciones y cuestionarios:

**SECTOR RECURSOS HUMANOS:**

**Objetivo del puesto:**

✓ Administrar los recursos humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo en concordancia con la misión, objetivos, estrategias y políticas de la empresa.

**Descripción de funciones:**

- ✓ Evaluación psicotécnica preocupacional
- ✓ Alta y baja de empleados
- ✓ Evaluación periódica: conducta/suspensiones/llegadas tardes.
- ✓ Créditos a empleados
- ✓ Vacaciones
- ✓ Apoyo al personal

**Condiciones para el puesto:**

- ✓ Amplio conocimiento de leyes laborales.
- ✓ Amplio conocimiento de psicología laboral.
- ✓ Experiencia mínima de 3 años en áreas similares.
- ✓ Reporta a: La Dirección

**CONTROLLER:**

**Objetivo del puesto:**

- ✓ Otorgar representatividad efectiva a los responsables de las unidades de negocios.
- ✓ Velar por el patrimonio de la empresa.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de los procedimientos operativos establecidos en la empresa.
- ✓ Establecer un proceso de mejora continua.

**Descripción de funciones:**

- ✓ Realizará visitas programadas a sucursales, depósitos, y sectores de apoyo.
- ✓ Informará a la dirección el grado de cumplimiento y desviaciones de cada procedimiento de control de gestión, inmediatamente concluido éste.

✓ Generará informe de auditoría en las sucursales, depósitos y sectores de apoyo donde haya realizado el control. Los mismos serán firmados por el responsable auditado y por el controller.

✓ Se propondrán mejoras en los procedimientos y recomendaciones pero nunca se modificarán unilateralmente.

✓ La periodicidad de los controles se realizará conforme al grado de desviación que se detecte.

#### **Características Especiales del controller:**

✓ Esta fuera de la línea operativa.

✓ Ninguna persona de la organización reporta al controller.

#### **Condiciones del Puesto:**

✓ Desde que se creó el mismo fue ocupado por uno de los integrantes de la familia dueña de la empresa, y por lo tanto no hay exigencias técnicas para este puesto.

SECTOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS E IMAGEN Y COMUNICACIÓN:

#### **Objetivo del puesto:**

✓ Mantener la presencia de la Empresa en el Mercado de las Telecomunicaciones, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos Negocios tanto a nivel Nacional como Internacional.

✓ Evitar la fuga de utilidades por cuentas incobrables.

#### **Descripción de funciones:**

✓ Analizar el mercado para lograr una colocación adecuada de las ventas a crédito.

- ✓ Participar en la formulación de las políticas de crédito y cobranza. Implanta, interpreta, comunica y vigila que se lleven a cabo, conforme a lo planeado.

- ✓ Supervisa la administración de todas las funciones, actividades y fases del departamento a su cargo

- ✓ Ofrece un servicio adecuado a la clientela

- ✓ Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.

- ✓ Realizar análisis del sector de telecomunicaciones que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Servicios Sustitutos y a los posibles ingresantes al Mercado.

- ✓ Estudiar las Tendencias Tecnológicas como Soporte a nuevos Mercados de Servicio en los que pueda participar la Empresa.

- ✓ Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que presta la empresa.

- ✓ Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los productos que comercializa la Empresa.

- ✓ Elaborar y aplicar planes de descuentos flexibles y personalizados.

- ✓ Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de Mercados mediante la introducción de nuevos productos.

- ✓ Definir Estrategias de Comercialización.

#### SECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y DE COMPRAS:

##### **Objetivo del puesto:**

- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones administrativas que dirige y coordina las actividades necesarias y que estén relacionadas con los demás cargos de la empresa Comercial de manera lineal y funcional.

- ✓ Desarrollar e implementar mecanismo de control, sobre las actividades administrativas de la empresa Comercial.

✓ Manejar de manera eficiente y adecuado los recursos financieros de la empresa Comercial y que permita optimizar la aplicación de los fondos de la empresa Comercial.

✓ Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa.

**Descripción de funciones**

✓ Elaborar políticas adecuada para la empresa en lo referente al manejo y flujo de fondos y mantener el equilibrio financiero que permita optimizar los recursos.

✓ Vigilar el cumplimiento de las normas políticas y procedimiento de la empresa Comercial.

✓ Velar por la adecuada registración de los gastos administrativos y de compras.

Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.

✓ Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.

✓ Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas.

✓ Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.

✓ Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.

Compras:

NR	EXAMEN DE	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
O	CONTROLES				
1	¿Se encuentra la sección compras separada de:	X			

	-Recepción? -Almacenes? -Cuenta por pagar? -Contaduría? -Pagos?	X X X X			
2	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?	X			Organigramas y manual de funciones
3	¿Existen normas escritas referidas al proceso de compras?	X			Hay un plan de negocios, y dentro de ese plan las compras se realizan a través de un índice de rotación.
4	¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados?	X			Son autorizadas por gerente de compras
5	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?	X			
6	¿En caso afirmativo, se formulan y reciben por escrito?	X			Vía e-mail y correo
7	¿Se preparan órdenes de compras?	X			
8	¿Están ellas debidamente autorizadas?	X			Si, todas son autorizadas por gerente de compras.
9	Los formularios de órdenes de compras, ¿están prenumerados por imprenta?	X			
10	¿Se envían copias a contaduría, Recepción, y sector solicitante?		X		A contaduría si, y al sector que lo requiera, como por ejemplo depósito. Se

					envían por sistemas, no por copias de papel.
11	¿Controlan los sectores aludidos la correlatividad numérica?		X		
12	¿El sector recepción controla eficazmente las unidades recibidas?	X			Los productos se cotejan con las notas de pedidos correspondientes.
13	¿ en caso de insumos que deben pesarse, la balanza emite el ticket de control?			X	
14	¿Existen notas de recepción?	X			
15	¿Están ellas prenumeradas?	X			
16	¿El formulario de recepción prevé la inserción de las unidades faltantes, sobrantes o con defectos?	X			
17	¿Se informa mediante copia de la nota de recepción a Contaduría, Compras, y sector solicitante las variaciones?	X			
18	¿Se controla la correlatividad numérica de las notas de recepción?	X			
19	¿Se controla la calidad de los insumos recibidos?	X			
20	¿Se preparan informes prenumerados de control de calidad de los insumos recibidos?	X			
21	¿Se remiten copias a	X			

	Contaduría, Compras, y sector solicitante?				
22	¿Se controla la correlatividad de los informes de control de calidad?		X		
23	¿Están las devoluciones debidamente autorizadas?	X			Si, por el gerente general y las mismas deben ser extraordinarias.
24	¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores?	X			Se hace un remito de devolución, se comunica proveedores para solicitar el reemplazo del producto, o NC por devolución.
25	¿Recibe contaduría información sobre insumos devueltos?	X			
26	Existe formulario prenumerado que denuncie dicha situación?	X			
27	¿Se controla la correlatividad numérica?	X			
28	¿Se encuentra cuentas por pagar separada de recepción y pagos?	X			
29	¿Recibe cuentas por pagar las facturas directamente del proveedor?	X			
30	¿Se controla la factura del proveedor con la orden de compra, la nota de recepción y el informe de control de calidad?	X			

31	¿Se revisan cálculos y sumas en facturas?	X			
32	¿Se controla la correlación del cargo, en su caso, de IVA?	X X			
33	¿Se conservan en archivos separados: -Los pedidos no cumplidos? -las órdenes de compras pendientes?	X			
34	¿Los archivos de comprobantes correspondientes a operaciones concluidas son adecuadas?	X			Se archivan en biblioratos y en sistemas.
35	¿Los procedimientos vigentes aseguran la corrección de las imputaciones?	X			
36	¿Están todos los asientos de contabilidad del área, incluidos los de rutina, debidamente autorizados?	X			
37	¿Se llevan fichas individuales de proveedores?	X			
38	¿Están actualizadas en todo momento?	X			
39	¿Se concilian sus importes con resúmenes de cuenta de proveedores por persona independiente?		X		
40	¿Se concilia periódicamente	X			

	la suma de saldos de fichas individuales con saldo del mayor por persona independiente?				
41	¿Se investigan las diferencias halladas, corrigiéndose e investigándose las causas que las originan?	X			
42	¿Se promueven la corrección de las causas de las diferencias?	X			
43	¿Se llevan registros de proveedores por fecha de vencimiento?	X			

Créditos:

NRO.	EXAMEN DE CONTROLES	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Es independiente el sector de ventas del De otorgamiento de créditos?	X			
2	¿Existe una clara definición de funciones Y asignación de responsabilidades?	X			Si existe una clara definición, pero no se cumple en todos los casos.
3	¿Existe un control adecuado de los pedidos que evite duplicaciones u olvidos?		X		
4	¿Se utilizan para facturar listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas?	X			
5	¿Existen normas sobre	X			

	condiciones de ventas?				
6	¿Se exige una orden de despacho o documento similar, para la salida de mercaderías?	X			Remito
7	¿Se preparan las facturas en base a la orden con el acuse de recibo? Si la emisión de ambos documentos es simultánea: ¿Se cotejan a posteriori la factura y la orden conformada?	X			
8	¿Tienen numeración correlativa, pre impresa, las órdenes de despacho y las facturas?	X			
9	¿Cumplen los requisitos legales las facturas emitidas?	X			
10	¿Son autorizadas especialmente las facturas con precios especiales?	X			Por el director general
11	¿Existen políticas definidas en materia de créditos?	X			
12	¿Se han fijado normas sobre las condiciones de otorgamiento?	X			
13	¿Se estudian en cada caso los antecedentes de acuerdo con las normas?	X			
14	¿Se requieren de los deudores estados contables, referencias bancarias, estatutos, poderes de firma, informes comerciales, etc.	X			
15	¿Se analiza la información requerida?	X			El sector cuenta corriente
16	¿Se deja constancia del análisis y	X			Se baja información de

	comprobación de datos?				internet, se pide información a ANSES, AFIP, bancos, etc.
17	¿Se toman en cuenta los análisis a efectos de la decisión sobre cada crédito?	X			
18	¿Se efectúan visitas a los clientes mas importantes para corroborar la idea formada?	X			
19	¿Se autoriza el crédito por funcionario responsable?	X			En la casa central por el sector cuenta corriente, y en el resto de las sucursales por los respectivos encargados de cada una de ellas.
20	¿Se notifican a ventas los rechazos y sus causas?	X			En estos casos suele solicitarse un garante.
21	¿Se actualizan periódicamente los límites de crédito?	X			Hasta el 20% de sus ingresos, también se observan los antecedentes para que en casos excepcionales se permita superar ese límite.
22	¿Se deja constancia de la actualización?	X			
23	¿Se notifica a ventas?	X			Pero sin comprobante
24	¿Existen pautas de los procedimientos a seguir para los casos de excesos sobre el límite?	X			Se informa al cliente que esta excedido.
25	¿Se han organizado racionalmente los archivos?		X		
26	¿Se mantienen actualizados?		X		
27	¿Se preparan análisis periódicos de: -antigüedad de saldos	X			

	-cuentas vencidas -Excesos en límites -Saldo acreedores?	X	X X		
28	¿Se acciona para cobrar las cuentas atrasadas?	X			Primero se realiza una intimación extrajudicial, y si ésta no da resultado, se la realiza judicialmente.
29	¿Se manejan adecuadamente las vías judiciales y extrajudiciales para el cobro?	X			
30	¿Se envían resúmenes de cuenta a los clientes?	X			No siempre se envía resúmenes de cuenta pero siempre se informa por teléfono y por carta de los atrasos en las cuentas.
31	¿Son preparados y despachados por empleados no vinculados a cobranzas o registro de cuentas corrientes?	X			Se terceriza el servicio, se contrata servicios de correo.
32	¿Se investigan las diferencias observadas por personal ajeno a las cobranzas o registro de cuentas corrientes?	X			
33	¿Se autorizan debidamente las bajas en las cuentas?	X			
34	¿Se efectúa un seguimiento ulterior de las cuentas dadas de baja con el fin de detectar posibilidades de recupero del crédito?		X		
35	¿Está debidamente autorizado todo movimiento por notas de	X			

	crédito o transferencia de cuentas?				
36	¿Se planifica la gestión de cobranzas?	X			
37	¿Se controla?	X			
38	¿Se elaboran partes de cobranzas?	X			
39	¿Se efectúa el cálculo y débito de los intereses por mora?	X			
40	¿Se preparan Notas de créditos por descuentos o bonificaciones, ajustada a la política de la empresa?	X			
41	¿Se autorizan especialmente los descuentos y bonificaciones no habituales?	X			

Después de haber realizado el relevamiento, observamos, que si bien la empresa cuenta desde hace cinco años con un asesoramiento administrativo-financiero, que le permitió realizar un análisis más profundo de las enfermedades culturales y mejorar el control de gestión, todo esto es un proceso que continúa implementándose.

En el caso de esta empresa particular, el directivo (hno. mayor), se convierte, “Por no querer delegar”, y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para la organización. Esta conducta no solo puede desmotivar al personal, alejando a este del compromiso, si no que decisiones tardías muchas veces perjudican a la empresa.

### 3.3.2. Coordinación entre áreas

El manejo del sector de compras y abastecimiento se ha dividido por líneas

de productos en dos sectores operativos:

FEDERICO	RAFAEL
Línea blanca	Línea marrón
Muebles y colchones	Sanitarios y varios de ferretería
Acondicionadores de aire y ventilación	Motocicletas
Electrodomésticos	Computación
Salud y cuidado personal	Artículos Varios
Juguetes y rodados	Artículos de Gastronomía
	Fitness y accesorios

Marcelo está a cargo de la lista de precios.

En caso que el responsable de la sucursal necesita comunicarse por el abastecimiento de algún producto, deberá dirigirse directamente al responsable de esa línea en particular.

En caso que el producto se encuentre en el depósito central, la comunicación deberá ser dirigida al controller.

En caso que el producto se encuentre en otra sucursal se deberá dirigir al responsable de la sucursal donde se encuentre dicho producto y solicitarle la transferencia.

Tanto el Controller, como el encargado de sistemas, recursos humanos, de cada una de las sucursales y los directivos, se comunican directamente a través de celulares con plan empresas.

### 3.3.3. Documentación

Todas las transacciones quedan documentadas:

Facturas: en sector créditos se emite la factura, la analiza el responsable del mismo para autorizar conforme los requisitos exigidos: fotocopia D.N.I primera y segunda hoja, boleta de servicio, último recibo de sueldos, número de teléfono fijo o celular; y si es de contado también se emite en créditos. Luego la factura va a caja y

de ahí a empaque si está autorizada, donde se entrega el producto. Por último las facturas de la casa central se envían diariamente a contaduría y las de las sucursales una vez por semana para su control.

Cierre de Posnet: se realiza diariamente al cerrar la caja y se vuelca a la planilla de caja que se envía a contaduría para su control.

Notas de crédito: todo cambio de producto a clientes debe estar autorizado por los directivos estos cambios deben ser extraordinarios. El producto debe estar en garantía y no tener posibilidad de reparación. Se debe registrar y notificar al proveedor para que este nos acredite el costo del producto cambiado. Una vez autorizado el cambio, la nota de crédito debe ser emitida por el sector créditos.

Ordenes de compras: cada sector de acuerdo a sus necesidades, realiza pedidos internos al responsable de la línea en particular, y estos los remiten a el gerente quien finalmente emite la orden de compra.

Ordenes de pago: la realiza y aprueba el gerente de compras.

Libro de comunicaciones: lo realiza el sector de recursos humanos para informar cuestiones como cursos de capacitación, cambios de horario de atención, etc. El cuál debe ser firmado por los empleados como prueba de que fueron notificados.

Inventario: se lleva un inventario permanente. Se realiza un relevamiento del stock diario. El encargado de cada una de las sucursales realiza un control de cinco o seis productos por día, informando los resultados en un libro de actas.

El auditor controla en forma periódica otros productos distintos a los analizados por los encargados, después revisa las actas, si la mercadería está bien exhibida, etc.

#### 3.3.4. Niveles definidos de autorización

El sistema informático presenta, con buen criterio, niveles definidos de autorización, es decir, cada componente posee una clave al ingresar al sistema y al usuario le da un perfil adecuado a sus funciones, como ser el sector créditos puede emitir facturas pero el sistema no le permite realizar notas de crédito sin que cuenten

con la debida autorización.

### 3.3.5. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

La mayoría de las transacciones son registradas en tiempo real, el resto de las mismas no presentan atraso y también se cargan por medio del sistema que la empresa posee.

Facturación, notas de créditos y cobranzas: se realizan por medio electrónico y el pasaje a contabilidad es automático.

Compras y Pagos: se registran a través del sistema ingresando los comprobantes respectivos manualmente.

### 3.3.6. Acceso restringido a los recursos, activos y registros

Existe una buena separación entre las posiciones de trabajo ya que los archivos están fuera del alcance de cualquier persona ajena al sector. Únicamente los administrativos tienen acceso a los archivos físicos de la empresa.

En cuanto al sistema informático sólo la gente que se encarga del mantenimiento y conservación tiene acceso, además se realiza un back-up para guardar la información, la cual es llevada a lugares físicos, dentro y fuera de la empresa, que se utilizan como archivos.

### 3.3.7. Control del sistema de información

La empresa posee un sistema hecho a medida que abarca todas las áreas, como por ejemplo: contabilidad, bancos, ventas, etc.

Fue desarrollado por un ingeniero en sistemas, quién también hace el mantenimiento y/o actualización por internet.

### 3.3.8. Control de la tecnología de información

El sistema de información fue formulado en el año 1997 y desde entonces adaptado a todas las necesidades que tiene la empresa actualmente.

#### 3.3.9. Indicadores de desempeño

La empresa trabaja con indicadores de desempeño, que sirven como motivador del personal, al premiarse al vendedor del mes y a la vez control de funciones.

#### 3.3.10. Función de Auditoría Interna independiente

Funciona parcialmente, ya que el controller realiza muchas de las funciones de la auditoría interna, pero no de todos los rubros. Además es ejercida con un miembro de la familia, propietario de la empresa; y no por una persona independiente.

#### 3.4. Normas de información y comunicación

La información con que cuenta la gerencia es obtenida a través de reportes emitidos por el sistema informático, ya que por éste pasan todas las transacciones que realiza la empresa con las personas ajenas al mismo como ser clientes, proveedores, bancos, etc. También se piden reportes al encargado de cada sector en lo pertinente a lo ocurrido internamente – esto se hace en forma descendente desde la dirección hacia los encargados de las sucursales- Con esta información, los Directores realizan un control de gestión y desempeño.

#### 3.5. Normas de supervisión

En cuanto al acatamiento de estas normas observamos que el sistema de información es confiable y seguro, la información emanada del mismo es adecuada a las necesidades de la Dirección. Además la empresa cuenta con el denominado controller, definido a lo largo del trabajo.

Asimismo, los supervisores de cada área, deben controlar a sus

subordinados y ser controlados por sus superiores.

La supervisión consiste en controlar y vigilar las actividades de una empresa, área o sector, de manera tal que se realicen en forma satisfactoria, y de acuerdo con las políticas y procedimientos preestablecidos.

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Este proceso comprende la evaluación, por parte de empleados de nivel adecuado, de la manera en que se han diseñado los controles, de su funcionamiento, y de la forma en que se adoptan las medidas necesarias. Se aplicará a todas las actividades dentro de la empresa y a veces también a externos contratados. Las operaciones de supervisión se materializan en dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales.

**Actividades de supervisión continuadas:** Se refieren a los propios mecanismos de supervisión que poseen los sistemas de control interno. En este sentido, cuanto mayor sea el nivel y la eficacia de la supervisión continuada, menor será la frecuencia de las evaluaciones puntuales.

**Evaluaciones puntuales:** Se refieren a aquellas actividades desempeñadas periódicamente a fin de evaluar el sistema de control interno, y que responden a una planificación previa.

A la hora de determinar la frecuencia, habrá que tener en cuenta lo siguiente: la naturaleza e importancia de los cambios y los riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de las personas que aplican los controles, así como los resultados conseguidos por la supervisión continuada.

Una combinación de supervisión continuada y evaluaciones puntuales normalmente asegura el mantenimiento de la eficacia del sistema de control interno.

## **Conclusión**

El desafío que tienen que cumplir los propietarios en sus empresas es conseguir la continuidad de la misma a través de las generaciones.

Una de las condiciones básicas para conseguir el éxito de las empresas familiares está en independizar el sistema familiar del empresarial.

El buen funcionamiento de los órganos de gobierno de las empresas familiares se ha constituido en un factor clave del éxito, sólo compensado por la genialidad de algún fundador, que puede ser útil mientras la empresa no crezca demasiado y se encuentre un sucesor de características similares.

La clara asignación de funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno es absolutamente esencial para dirigir la empresa profesionalmente.

Tanto los fundadores como quienes tengan la responsabilidad de continuar con el negocio familiar, deberán nutrirse de líderes que sepan adaptarse a las distintas exigencias que demandan las organizaciones modernas.

Vemos que el éxito en de la empresa analizada se ha debido al liderazgo del familiar que la dirige, con una clara visión estratégica que ha dado muy buenos frutos. Así existe una importante dependencia de un familiar clave; que de ausentarse éste, los resultados probablemente concluyen siendo menos atractivos.

La mayoría de los miembros de las empresas familiares, además, ignora, o no reconoce sus cualidades a los órganos de gobierno para la familia, de modo que son muy pocas las empresas familiares que cuentan con protocolos formales. En algunos casos no existen acuerdos verbales sobre algunos temas críticos, como es el ingreso de los hijos en la empresa, criterio de remuneración y valores compartidos. La sucesión de la dirección, por lo general, no está resuelta y es un tema que preocupa a la mayoría, pero sobre el que no saben qué hacer.

Los familiares que trabajan en sus empresas son una fuente de ventajas y desventajas a la vez. Las ventajas, como ya hemos destacado, están principalmente en el compromiso y pasión que suelen poner para sacar el negocio familiar adelante. Las

desventajas suelen aparecer cuando todos, o muchos de ellos, al tener iguales posibilidades de trabajar en la empresa familiar, se incorporan a la empresa: se corre el riesgo de fomentar el “Familismo” en contra de la profesionalidad.

Para minimizar los riesgos de conflicto, además es necesario, que se aclaren e incorporen dentro del ámbito familiar los siguientes aspectos:

- ✓ La visión de cada uno sobre la empresa familiar y su compatibilidad para formar una visión compartida con los demás familiares;
- ✓ La compatibilidad entre los objetivos personales y las posibilidades profesionales que le presenta la empresa familiar;
- ✓ Las actitudes frente a la empresa familiar y a trabajar con familiares ( o con determinados familiares) no deben ser un obstáculo para desempeñarse en tareas con otros familiares;
- ✓ Las competencias profesionales de los familiares deben ser las adecuadas a los roles que vayan a desempeñar;
- ✓ La personalidad debe ser compatible con el rol que vaya a desempeñar el individuo;
- ✓ Los intereses en juego de cada uno deben estar claramente expuestos frente a los intereses de los demás para evitar que entren en conflicto.

Por otro lado, la responsabilidad por el buen funcionamiento del control interno no recae en un cien por ciento sobre un auditor interno. Éste es sólo una parte del mismo. Al estar integrado el control interno a los procesos, y ser los procesos ejecutados por las personas de la organización, son éstas últimas los responsables principales de lograr los objetivos propuestos.

Es necesario, entonces, que a fin de contar con un sistema de control interno de acuerdo a lo prescripto por el informe COSO, se produzcan cambios en la capacitación, promoción, organización, diseño de las actividades, etc. Si bien vimos que se brindan cursos de capacitación nunca está de más recomendar nuevos cursos,

se debe tener en cuenta que el personal en este tipo de empresas es fundamental para su funcionamiento, y tener personal capacitado y motivado seguro llevará al éxito organizacional.

Pero estas mejoras no serán posibles si el Directorio no las impulsa. Si no parte de una decisión de la alta dirección, si no se cuenta con su apoyo incondicional, difícilmente se puedan lograr buenos resultados. Se tratarán de esfuerzos dispersos, sin un fin común.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### **a) General:**

LATTUCA, Antonio J., MORA, Cayetano A., Informe Área Auditoría N° 5 Manual de Auditoría, 10º Edición (Buenos Aires, 2004).

GODOY, Luis Antonio, Auditoría 2, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T, Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2009)

LATTUCA, Antonio Juan, Compendio de Auditoría, 2º Edición, (Buenos Aires, 2004)

### **b) Especial:**

DODERO, Santiago, El secreto de las empresas familiares exitosas, 1º Edición (Buenos Aires, 2004)

BERTOLOSSO, Nelso J., GALFIONE Rubén A., Profesional & Empresaria D&G, 1º Edición, (Buenos Aires, 2010).

### **c) Otras Publicaciones:**

Consultas, en Internet:

- [www.eumed.net/libros/2008b](http://www.eumed.net/libros/2008b) ( 29 de Agosto de 2010)
- [www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/](http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/) (29 de Agosto de 2010)

FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS, Resoluciones Técnicas (F.A.C.P.C.E) vigentes, 8º Edición (Buenos Aires, 2010)

# ÍNDICE

**Págs.**

Resumen.....	1
Prólogo.....	2

## CAPÍTULO I

### Introducción a la Auditoría en General

1. Concepto de auditoría en general.....	4
2. Concepto de auditoría externa de estados contables.....	5
2.1 Objetivos de la Auditoría Externa de Estados contables.....	6
3. Concepto de Auditoría Interna.....	6
4. Concepto De Auditoria Operativa.....	8
5. Diferencias y similitudes entre las diferentes clases de auditoría.....	8
6. Normas de Auditoria.....	10

## CAPÍTULO II

### Auditoría en las PYMES

1. Pequeñas y medianas empresas.....	11
1.1. Introducción.....	11
1.2. Problemática.....	12
1.3 Caracterización.....	13
2. Disposiciones legales.....	16
3. Ventajas e inconvenientes de las PYMES.....	18
4. Concepto según la Declaración Internacional de prácticas de Auditoría 1005.....	19
5. Característica que asume el trabajo del contador.....	20

6. Atributos esperables en un auditor de PYMES.....20

### CAPÍTULO III

#### Nociones generales de Control Interno

1. Definición integradora y nociones generales de control interno.....22

2. Informe COSO.....25

3. Componentes de un sistema de control interno.....26

4. Identificación de los componentes del control interno según el informe coso y su adaptación al ente pequeño.....36

### CAPÍTULO IV

#### Aplicación práctica en una empresa de electrodomésticos

1. Reseña histórica.....40

1.1 Actividad Principal de la Empresa.....41

1.2 Conocimiento del cliente. ....41

2. Punto de partida en la evaluación de control: El Relevamiento.....43

2.1 Programa de trabajo llevado a cabo para auditar.....44

3. Aplicación del informe COSO.....45

3.1 Ambiente de Control.....45

3.1.1. Integridad y valores éticos.....46

3.1.2. Competencia Profesional.....47

3.1.3. Atmósfera de confianza mutua.....48

3.1.4. Filosofía y estilo de la Dirección.....	48
3.1.5. Organigrama de la empresa.....	49
3.1.6. Asignación de autoridad y responsabilidad.....	50
3.1.7. Políticas y prácticas en personal.....	51
3.2. Evaluación de riesgos.....	51
3.2.1. Identificación de riesgos.....	51
3.2.2. Determinación de los objetivos de control.....	53
3.2.3. Detección del cambio.....	54
3.3. Actividades de control.....	54
3.3.1. Separación de tareas y responsabilidades.....	54
3.3.2. Coordinación entre áreas.....	67
3.3.3. Documentación.....	68
3.3.4. Niveles definidos de autorización.....	69
3.3.5. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.....	70
3.3.6. Acceso restringido a los recursos, activos y registros.....	70
3.3.7. Control del sistema de información.....	70
3.3.8. Control de la tecnología de información.....	70
3.3.9. Indicadores de desempeño.....	71
3.3.10. Función de Auditoría Interna independiente.....	71
3.4. Normas de información y comunicación.....	71
3.5. Normas de supervisión.....	71
Conclusión.....	73
Índice Bibliográfico.....	76
Índice.....	77