

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO

PYME: REQUERIMIENTOS MÍNIMOS NECESARIOS PARA PROVEER SEGURIDAD RAZONABLE RESPECTO AL LOGRO DE SUS OBJETIVOS EN UN ÁMBITO PLENO DE RIESGOS.

JOAQUÍN BOIBO BLANCO
TANIA CÓCCARO PIEDRAHITA



TUTOR:
Cra. M^º Beatriz Martínez García

COORDINADOR:
Cr. Carlos R. Galvalisi López

Montevideo, URUGUAY
Diciembre de 2011

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecerles a todos los que nos ayudaron en estos meses.

Gracias a las Empresas entrevistadas por el tiempo dedicado y su colaboración con la información pertinente para el desarrollo del trabajo; a Carlos Galvalisi y Beatriz Martínez por confiar en nosotros y apostar en nuestra capacidad; a Belén, Sebastián y Gabriel por aportar su granito de arena; y gracias a nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional y a todas aquellas personas que no fueron citadas pero que de alguna manera, directa o indirectamente, contribuyeron a la realización de este trabajo.

*Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto,
y pensar lo que nadie más ha pensado.*

(Albert Szent-Györgi (1893-1986))

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación pretende enfocarse en las cuestiones mínimas que deben realizar las PYME uruguayas para tener un adecuado enfoque de riesgos y control interno que le aporten solidez en el futuro.

El acrónimo PYME refiere a las pequeñas y medianas empresas. Nuestro trabajo estará enfocado particularmente en las pequeñas empresas, definidas como aquellas que tienen una ocupación que oscila entre 5 y 19 personas.

Se investiga su realidad, considerando las características propias de este tipo de empresas, las restricciones a las que se enfrentan e instituciones de apoyo, se indaga sobre las particularidades administrativas enfocándose en empresas de distinto porte y giro tanto en el interior como en la capital del país, así como las peculiaridades de la relación empresa familiar y PYME.

Este trabajo pretende también describir la importancia de incorporar la tecnología en los procesos de negocio de las empresas y cómo ésta tiene una relevancia significativa en la eficacia de los controles que toda organización debe realizar.

El trabajo de investigación se enfoca en el análisis del control interno y el potencial desarrollo de herramientas que permiten gestionar el riesgo en los emprendimientos mencionados.

La investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, con un grado de profundidad media, debido a la amplia casuística que presentan este tipo de empresas y sus realidades asociadas. La misma se realizó en base a la revisión bibliográfica, recopilación de información de acceso público en Internet, documentación pública de organismos internacionales, de gobiernos y de organizaciones privadas, artículos de profesionales reconocidos y referentes, monografías y contactos personales.

DESCRIPTORES

PYME, MIPYME, requerimientos, Informe COSO, control interno, riesgos, emprendimiento, procesos de negocios, rentabilidad, seguridad razonable, ERM, ICFR, herramientas.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	9
1. Fundamento de la elección del tema.....	9
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo General del Trabajo	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
3. Enfoque	12
4. Metodología.....	12
5. Estructura.....	13
CAPÍTULO 1 – PYME	14
1.1 Introducción	14
1.2 ¿A qué nos referimos cuando hablamos de PYME?	15
1.2.1 ¿Qué criterios existen para definir las?	16
1.3 Apoyo a las PYME.....	19
1.3.1 DINAPYME.....	19
1.3.2 Exporta Fácil.....	21
1.3.3 Uruguay XXI.....	22
1.3.4 Empresa en el Día	23
1.3.5 Uruguay Fomenta	24
1.3.6 Fundasol.....	24

1.3.7 Otras instituciones y programas de apoyo y asistencia a MIPYME y emprendedores en Uruguay	26
1.4 Relación con empresas familiares.....	32
1.5 Limitaciones y restricciones	34
1.6 Los primeros pasos de una MIPYME: La planificación estratégica	36
1.6.1 Aspectos a tener en cuenta para la planificación	37
CAPÍTULO 2 – CONTROL INTERNO	53
2.1 Particularidades de control interno en las PYME	53
2.2 Antecedentes y evolución del concepto de control interno.....	53
2.3 Informe COSO	58
2.4 Informe COSO para PYME.....	66
2.4.1 Características de las pequeñas empresas que afectan al control interno	72
2.4.2 Principios fundamentales para implementar un efectivo control interno	79
CAPÍTULO 3 – RIESGO.....	107
3.1 Introducción	107
3.2 ¿Qué entendemos por riesgo?.....	107
3.3 Gestión del Riesgo.....	108
3.3.1 ERM: Administración del Riesgo Empresarial	109
3.3.2 ISO 31000 – Gestión Del Riesgo	113
3.3.3 Ampliación de los conceptos de Apreciación y Análisis de riesgos	118
3.4 Seguridad en Sistemas de Información.....	122
3.4.1 Introducción	122
3.4.2 TIC: Tecnología de la Información y la Comunicación	124
3.4.3 Seguridad de la Información	127
3.4.4 COBIT: Objetivos de Control para la Información y Tecnologías relacionadas	129

CAPÍTULO 4 – TRABAJO DE CAMPO	132
4.1 Propósito.....	132
4.2 Metodología aplicada	132
4.2.1 Cuestionario.....	132
4.2.2 Entrevistas.....	142
4.2.3 Resultados obtenidos del cuestionario y conclusiones	143
CAPÍTULO 5 – MEJORES PRÁCTICAS PARA UN ADECUADO ENFOQUE DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO	155
5.1 Propuestas a tener en cuenta en la Planificación Estratégica y la operativa diaria	156
5.2 Propuestas sobre Financiamiento y manejo de fondos.....	159
5.3 Propuestas relacionadas a las particularidades de empresas familiares.....	160
5.4 Propuestas para un efectivo Control Interno y Análisis de Riesgos.....	160
5.4.1 Ambiente de control	160
5.4.2 Apreciación de Riesgos	162
5.4.3 Actividades de Control.....	163
5.4.4 Información y Comunicación	182
5.4.5 Monitoreo	183
5.5 Propuestas relacionadas con Tecnología de la Información.....	184
5.6 Consideraciones finales	185
BIBLIOGRAFÍA	197
ANEXO I – RESULTADOS OBTENIDOS EN EL TRABAJO DE CAMPO	200
ANEXO II – HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	209
ANEXO III – NORMATIVA PARA MIPYME	221

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Título de la Tabla	Página
1.1	Criterios de clasificación de empresas en varios países de América Latina	16
1.2	Criterio de clasificación de empresas en el MERCOSUR	17
1.3	Criterio de clasificación de empresas en Uruguay	17
1.4	Proyección de ganancias y pérdidas	47
1.5	Flujo de fondos	48
3.1	Medición de riesgos por factores de riesgo	121

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Título del gráfico	Página
1.1	Clasificación por tipo de empresa en Uruguay	18
1.2	Personal ocupado por tipo de empresa en Uruguay	19
1.3	Modelo de los 3 círculos	33
1.4	Las 5 fuerzas de Porter	42
2.1	Componentes de control interno	59
3.1	Proceso de gestión de riesgos	115
3.2	Matriz de riesgos	122
3.3	Relación de riesgos y activos	129
3.4	Marco referencial COBIT	130
3.5	Cubo COBIT	131

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

AICPA -	Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
COSO -	Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
DINAPYME -	Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas
DNA -	Dirección Nacional de Aduanas
ERM -	Enterprise Risk Management
FCEA -	Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
GMC -	Grupo Mercado Común
ICFR -	Internal Control Over Financial Reporting
IEC -	International Electrotechnical Commission
INE -	Instituto Nacional de Estadística
ISACF -	Information Systems Audit and Control Foundation
ISO -	International Organization for Standardization
LATU -	Laboratorio Tecnológico del Uruguay
MEC -	Ministerio de Educación y Cultura
MEF -	Ministerio de Economía y Finanzas
MIEM -	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MIPYME -	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
ONG -	Organización No Gubernamental
OPP -	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PYME -	Pequeña y Mediana Empresa
RUT -	Registro Único Tributario
UI -	Unidad indexada

INTRODUCCIÓN

1. Fundamento de la elección del tema

Actualmente no se discute sobre la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de las economías de la región y el mundo, y menos aún sobre su capacidad de absorción de empleo.

Las PYME desempeñan un papel estratégico. Su habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios y para identificar nichos de mercado, además de su potencial innovador, las ha colocado en un punto esencial dentro del mercado laboral.

El presente trabajo pretende estudiar desde diferentes ópticas, administrativas, contables, de control interno y de auditoría, la situación actual y futura de las PYME en Uruguay, en particular de las pequeñas empresas, enfocándonos en el control interno de las mismas.

En todas las empresas es necesario tener un adecuado sistema de control interno, pues gracias a éste se mitigan riesgos y se evitan fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de las mismas en cuanto a su organización.

Lo cierto es que en la mayoría de las PYME no se cuenta con el control interno adecuado, o si lo hay, este no cumple con los objetivos definidos en los nuevos conceptos en que se enfoca un buen control interno. Uno de los motivos más importantes es la falta de formalidad en las mismas y la ausencia de lineamientos de acción conocidos por todos los miembros, lo que dificulta el entendimiento por parte de todos los miembros de cuál es el camino y los objetivos principales, que aporten al convencimiento de que es una herramienta fundamental de los negocios. Otro motivo, claro está, es el tema de la no asignación de recursos para las áreas de control, asignando todas éstas en las figuras de los propietarios.

Cada año surgen una gran cantidad de negocios. Las estadísticas indican que solo la mitad alcanza a sobrevivir durante dieciocho meses y que solo una de cada cinco nuevas empresas consigue llegar a los diez años. La realidad es que el concepto de fracaso es muy elástico y no se puede definir. Muchas pequeñas empresas se ven en problemas de año en año; esto es normal porque no es fácil levantar un negocio en poco tiempo ya que requiere gran esfuerzo y enorme dedicación, y exige además tener en cuenta que inherente a toda actividad industrial o comercial, existe gran cantidad de riesgo e incertidumbre.

Muchos de los negocios que se inician fracasan por alguna de las siguientes razones:

1. Falta de experiencia: conocer a la perfección la actividad que se pretende desarrollar es indispensable.
2. No se tiene una estrategia de mercadeo: lo más importante es tener una estrategia y tácticas muy bien definidas de la forma en que se quiere llegar al mercado.
3. Optimismo exagerado: toda nueva empresa debe investigar el mercado al que pretende ingresar, estudiar los competidores y definir anticipadamente predicciones y objetivos.
4. Tiempo de preparación: el período que antecede a la operación de una empresa debe estar muy bien calculado. Cualquier atraso significa pérdidas y eventualmente desprestigio previo al comienzo.
5. Carencia de capital de trabajo: los requerimientos de capital de trabajo deben hacerse por medio de un presupuesto. Un pronóstico bien preparado del flujo de fondos ayuda a decidir cuánto y cuándo se necesitará.
6. Costos iniciales altos: no se debe gastar mucho ni demasiado pronto en instalaciones, accesorios y equipo.
7. Las consecuencias de un crecimiento temprano: un negocio cambia con mucha rapidez de forma y de tamaño en sus comienzos. Se corre el peligro de crecer con mayor rapidez de lo que permiten los recursos de efectivo.
8. Confundir el efectivo con las utilidades: con demasiada frecuencia, los empresarios ceden a la tentación de utilizar ese efectivo para mantener su estándar de vida.

9. Ubicación errónea: el punto donde se ubica un negocio y el alquiler que paga son un aspecto vital. La investigación inicial del mercado debe ayudar a identificar una ubicación apropiada.
10. Seleccionar y dirigir al personal: las pequeñas empresas no pueden arriesgarse a cometer algún error cuando seleccionan a su personal.
11. No llevar contabilidad: para quienes no llevan contabilidad, el final del primer año a menudo es el final del negocio.

En la búsqueda del éxito, se vuelve necesario e imprescindible para las empresas instrumentar mecanismos que logren una adecuada administración de los riesgos a los cuales están expuestas y que ayuden a proveer razonable seguridad respecto al logro de sus objetivos relacionados tanto con la eficacia y eficiencia de sus operaciones, con la confiabilidad de la información financiera para publicar así como con el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables a cada empresa en particular y a todas en general.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General del Trabajo

Nuestro trabajo de investigación pretende enfocarse en las cuestiones mínimas que deben realizar las PYME uruguayas para tener un adecuado enfoque de riesgos y control interno que le aporten solidez en el futuro.

2.2 Objetivos Específicos

Investigar la realidad de la PYME uruguaya, considerando las características propias de este tipo de empresas, las restricciones a las que se enfrentan e instituciones de apoyo, indagar sobre las particularidades administrativas de las PYME, así como identificar las ventajas y desventajas que existen en la relación empresa familiar y PYME.

A su vez, se pretende describir la importancia de incorporar tecnología en los procesos de negocio de las empresas y cómo ésta puede tener una relevancia significativa en la eficacia de los controles que toda organización debe realizar.

3. Enfoque

Nuestra investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, con un grado de profundidad media, debido a la amplia casuística que presentan este tipo de organizaciones y sus realidades asociadas.

4. Metodología

Como punto de partida de la investigación decidimos analizar el control interno y el potencial desarrollo de herramientas que permitan gestionar el riesgo en las PYME.

Analizando el Estado del Conocimiento, verificamos que el tema planteado es de importancia e interés para la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, y en especial para la Cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables, existiendo posibilidades de incorporar el trabajo de investigación como material de estudio en los años venideros.

La investigación se realizará en base a la revisión bibliográfica, recopilación de información de acceso público en Internet, documentación pública de organismos internacionales, de gobiernos y de organizaciones privadas, artículos de profesionales reconocidos y referentes, monografías y contactos personales para obtener información directa de las fuentes.

Respecto a la indagación práctica de la realidad uruguaya, la cual es nuestra principal fuente de investigación, se basará en el contacto directo y cotidiano en los diversos tipos de emprendimientos seleccionados en el interior y la capital del país. Para este enfoque nos basaremos en entrevistas pactadas con la Dirección de dichos emprendimientos, la aplicación de cuestionarios específicos diseñados para la realidad de cada uno, así como en la observación directa de la operativa de la empresa.

5. Estructura

- En el Capítulo 1 se desarrolla el marco teórico necesario para describir las empresas sobre las que se basa nuestro trabajo. Contiene un análisis de las características que presentan las PYME en nuestro país, la importancia de su existencia para el desarrollo de la economía en la región, la capacidad de absorción de empleo y las instituciones de apoyo a las mismas. Sobre el final del capítulo se mencionan los aspectos a tener en cuenta a la hora de realizar la planificación estratégica.
- El Capítulo 2 incluye una breve reseña sobre los orígenes y la evolución del concepto de control interno, así como de sus componentes: ambiente de control, apreciación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Dichos componentes son tratados tomando como referencia tanto el Informe COSO como el Informe COSO para PYME.
- El Capítulo 3 describe los pasos a seguir para realizar una efectiva apreciación y análisis de riesgos, y establece las opciones para la mitigación de los mismos en caso de ser necesario. Se define el marco teórico referencial y las herramientas más comunes de apreciación y evaluación de riesgos. En cuanto a los sistemas de información, se especifican los pasos necesarios para llevar a cabo una efectiva gestión de los mismos.
- En el Capítulo 4 se desarrolla el trabajo de campo explicitando la metodología utilizada así como la información obtenida y las conclusiones extraídas a raíz de dicha información.
- En el Capítulo 5 se establece una serie de recomendaciones basadas en las entrevistas y cuestionarios realizados, en información recabada y en el conocimiento propio de la realidad de las MIPYME uruguayas.
- Se detalla la bibliografía utilizada en los primeros 4 capítulos.
- Finalmente, presentamos los Anexos sobre: Resultados obtenidos en el trabajo de campo, Herramientas de Tecnología de la Información, y Normativa sobre MIPYME.

CAPÍTULO 1 – PYME

1.1 Introducción

El interés de categorizar a las empresas radica en el hecho de obtener información estadística y con fines vinculados a políticas económicas (por ejemplo, para fomentar determinadas categorías de empresas).

Tanto a nivel nacional como regional, existe un interés marcado en el desarrollo de las PYME, debido a que:

- Se ha comprobado que su aporte actual a la economía es importante y que por tanto, a través de apoyos razonables y sistemáticos, es posible potenciar dicho aporte.
- Tienen gran capacidad para absorber empleo y ser receptáculo “natural” de personas que no encuentran lugar en empresas más grandes.
- El pensamiento institucional de diferentes países considera que los mayores niveles de pobreza y atraso se encuentran en las personas que trabajan mayoritariamente en microempresas, que son predominantes en la región y particularmente en Uruguay.

La bibliografía vinculada con el desarrollo de las PYME revela la ausencia de un único y generalizado criterio para definir a una empresa como tal.

Los criterios utilizados son muy variados, entre los que se destacan los que consideran la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas, los índices de consumo de energía o el nivel tecnológico.

La falta de criterios homogéneos tiene que ver con la naturaleza de este fenómeno pluridimensional, resultado de las distintas estructuras en que se desenvuelven las PYME y de las diferentes realidades industriales impuestas en los países.

Es una realidad que las PYME guardan más que cualquier otro tipo de empresa los aspectos peculiares locales y regionales, por lo que por más que exista un proceso de

integración internacional consecuencia de la globalización, las distintas instituciones internacionales no llegan a lograr una definición de PYME universal.

Al analizar la estructura económica de un país, así como las ramas de actividad en distintos países, encontramos que existen empresas de distinta dimensión, lo que permite inferir que la dimensión de una empresa no está relacionada con un sector de actividad en particular.

Es de destacar la importancia que le otorga el gobierno a las mismas como agentes dinamizadores e impulsores del desarrollo económico-social del país. La ley 16.201 del 21 de octubre de 1991 en su artículo primero declara “de interés nacional la promoción, desarrollo y tecnificación de las micro, pequeñas y medianas empresas con el objetivo de propender a su descentralización geográfica, al aumento de la productividad de sus recursos y a la generación de empleos en todo el territorio de la República”. En su artículo segundo se definen qué actividades quedan comprendidas en la ley. El fundamento radica en que los programas de crédito, así como otras actividades promocionales que se encararon con anterioridad, habían excluido de sus beneficios a las micro y pequeñas empresas comerciales.

1.2 ¿A qué nos referimos cuando hablamos de PYME?

El concepto de pequeña y mediana empresa encierra acepciones muy divergentes en tanto cuales son los factores que dan definición a una PYME.

No existe unidad de criterio con respecto a la definición de pequeña y mediana empresa dado que las definiciones varían según sea el tipo de enfoque; existen diferentes definiciones para cada país, las de los organismos internacionales, instituciones varias, etc. La imposibilidad de unificar criterios se debe, en gran parte, a los diferentes escenarios en cada país, región, economías, significación y dimensiones de empresas a confrontar.

1.2.1 ¿Qué criterios existen para definir las PYME?

La mayoría de las clasificaciones utilizan varios criterios simultáneos que permiten captar la realidad de las PYME.

La clasificación puede basarse en criterios cuantitativos y cualitativos. Los criterios cualitativos pueden llegar a comprender muchas características genéricas de las PYME por lo que nos enfocaremos en aquellas clasificaciones cuantitativas.

- **Criterios de clasificación de empresas en varios países de América Latina.**

PAÍS / CRITERIO	EMPLEO	VENTAS	ACTIVOS	OTROS
Argentina		x		
Bolivia	x	x	x	
Brasil	x	x		
Chile	x	x		
Colombia	x		x	
Costa Rica	x	x	x	x
El Salvador	x		x	
Guatemala	x			
México	x			
Panamá		x		
Perú	x			
Uruguay	x	x		
Venezuela	x	x		x

Tabla 1.1: Criterios de clasificación de empresas en varios países de América Latina. Fuente: "La informalidad en las MIPYMES de Uruguay"

Podemos observar que prácticamente todos los países basan su clasificación en criterios cuantitativos dada la complejidad de incluir los criterios cualitativos. Cabe resaltar que pese a que usen los mismos criterios las escalas van a depender de la estructura económica de cada país, así una empresa mediana de Uruguay podría ser pequeña o grande en otro país.

- **Criterio de clasificación de empresas en el MERCOSUR**

De acuerdo a la Resolución N° 59/98, aprobada por el Grupo Mercado Común en Diciembre de 1998, las empresas se clasifican tomando en cuenta dos variables: personal empleado y ventas anuales, diferenciando entre sector industria y sector comercio y servicios.

SECTOR INDUSTRIA

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES HASTA
Micro	1 a 20 personas	USD 400.000
Pequeña	21 a 100 personas	USD 3.500.000
Mediana	101 a 300 personas	USD 10.000.000

SECTOR COMERCIO Y SERVICIO

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES HASTA
Micro	1 a 5 personas	USD 200.000
Pequeña	6 a 30 personas	USD 1.500.000
Mediana	31 a 80 personas	USD 7.000.000

Tabla 1.2: Criterio de clasificación de empresas en el MERCOSUR. Fuente: Elaboración propia en base a la Resolución N°59/98 del GMC.

- **Criterio de clasificación de empresas en Uruguay**

Según lo establecido en el Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre de 2007 las empresas en Uruguay se clasifican por personal empleado y ventas anuales según el siguiente cuadro:

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO (*)	VENTAS NETAS EXCLUIDO EL IVA NO DEBERÁN SUPERAR EL EQUIVALENTE A (**):
Micro	1 a 4 personas	2.000.000 de UI
Pequeña	5 a 19 personas	10.000.000 de UI
Mediana	20 a 99 personas	75.000.000 de UI

Tabla 1.3: Criterio de clasificación de empresas en Uruguay. Fuente: elaboración propia base al Decreto N° 504/07.

(*) Se entiende como personal a estos efectos, tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o socios por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social.

(**) Se entiende como facturación anual las ventas netas excluido el impuesto al valor agregado, luego de devoluciones y/o bonificaciones. A la fecha de este trabajo el valor de la unidad indexada es de 2,3149, por lo que las MIPYME serían aquellas que tienen ventas netas inferiores a \$ 173.617.500.

En base a esta categorización, el Sector PYME representa, junto con las Micro empresas el 99% de las unidades económicas productivas del sector privado del Uruguay.

La clasificación dual presenta cierta complejidad que deriva de la intersección entre ambos criterios (personal ocupado y nivel de ventas) por lo que adoptaremos el criterio de personal ocupado apoyando la postura de Carlos. A. Scarone en su libro “La informalidad en las MIPYMES”.

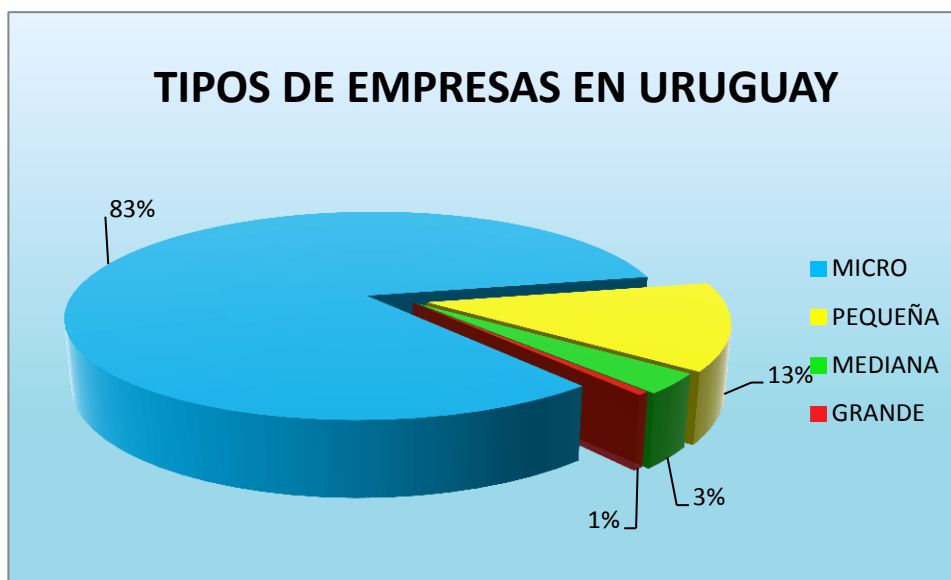


Gráfico 1.1: Clasificación por tipo de empresa en Uruguay. Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de “Uruguay en Cifras 2010” del INE.



Gráfico 1.2: Personal ocupado por tipo de empresa en Uruguay. Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de “Uruguay en Cifras 2010” del INE.

1.3 Apoyo a las PYME

Existen por parte del Estado y a través de diferentes organizaciones e instituciones, programas de apoyo que se especializan en aportar ayudas de diferentes tipos, sobre todo dirigidos al desarrollo productivo de micro, pequeñas y medianas empresas. A través de políticas desarrolladas por los organismos del Estado, se brinda la posibilidad de acceder a programas de capacitación, de apoyo a formulación y evaluación de proyectos, de asesoramiento para formalización de empresas, de asociatividad, de redes de apoyo, entre otros.

1.3.1 DINAPYME

Es la unidad ejecutora del MIEM encargada de fomentar el desarrollo de las artesanías, micro, pequeñas y medianas empresas, promoviendo la mejora en todos aquellos aspectos que incrementen sus posibilidades de competencia a nivel nacional e internacional.

Esta unidad es quien acredita la condición de MIPYME a dichas empresas a través del Certificado PYME (emitido gratuitamente). Dicho certificado es de utilidad en aquellas ocasiones de contrataciones y adquisiciones realizadas por el Estado, en las que se otorga una prioridad a los bienes, servicios y obras públicas, con valor agregado

nacional, fabricados o brindados por empresas que certifiquen su condición de micro, pequeña o mediana empresa, así como para cualquier otro trámite, público o privado, en que sea necesario acreditar tal condición.

- **Programa de capacitación para PYME**

De acuerdo a los términos de la Ley 17.581 de 2/11/2002 y su Decreto reglamentario de 09/08/2003, DINAPYME ejecuta el mencionado programa dirigido a “propender el desarrollo y consolidación de emprendimientos con carácter innovador, que tengan perfil exportador e impacto en la creación de empleo”. El mismo se lleva a cabo en colaboración con las Intendencias Municipales de todo el país y de acuerdo a las demandas específicas de los emprendedores locales.

- **PACPYME: Programa de apoyo a la competitividad y promoción de exportaciones.**

Tiene como objetivo principal dinamizar la competitividad de la economía uruguaya a través del fortalecimiento de mecanismos de clusterización, capacidad exportadora e internacionalización de las empresas.

Dicho programa se implementa mediante 3 modalidades:

- PACPYME empresas: asiste a PYME exportadoras o con potencial exportador mediante el apoyo en la contratación de servicios de desarrollo empresarial (consultores o capacitadores) en áreas claves de la gestión de la empresa que los asesoren y ayuden a procesar los cambios necesarios.
- PACPYME clusters: provee un marco de asistencia técnica y económica para aquellas empresas que inciden en la prestación de un producto o servicio y que están geográficamente próximas.
- PACPYME redes: promueve la conformación de redes empresariales en el entendido de que estos modelos producen externalidades positivas muy importantes que mejoran sustancialmente la competitividad tanto del conjunto como individual.

1.3.2 Exporta Fácil

Con el fin de facilitar el acceso de las MIPYME a mercados internacionales, el MEF, el MEC, el MIEM (a través de la DINAPYME), la DNA y el Correo Uruguayo han simplificado el proceso de exportación permitiendo que se efectúe el trámite aduanero de forma simple, económica y segura.

Exporta fácil es un sistema de exportación simplificada por vía postal, orientado al desarrollo de nuevas oportunidades empresariales de las MIPYME; que permite exportar de manera segura, sencilla y rápida, reduciendo los trámites burocráticos así como los elevados costos de logística y transporte que muchas veces no pueden ser soportados por dichas empresas.

Mediante este sistema, creado por Resolución del MEF en Marzo de 2009, pueden exportar las personas jurídicas que tengan RUT y estén acreditadas por la DINAPYME como Micro, Pequeña o Mediana Empresa a través del Certificado PYME.

El procedimiento es muy sencillo: una vez ingresada la información solicitada en el Formulario Exporta Fácil (vía web en la página de Exporta Fácil), ésta es enviada a la Asociación de Despachantes de Aduana quienes asignan un despachante sin costo de honorarios y, una vez autorizada la exportación por Aduanas, el exportador queda habilitado para llevar su mercadería y la documentación solicitada a las oficinas autorizadas del Correo Uruguayo donde elige y paga el servicio de distribución de su exportación.

En cuanto a las limitaciones, los bienes a exportar deben tener un peso inferior a 30 kg por paquete y el valor FOB¹ no debe superar los U\$S 3.500.

El sistema ofrece ciertos beneficios para quienes lo implementen:

- En Montevideo existe recolección a domicilio para los clientes con cuenta de franqueo a pagar.

¹ FOB: Free On Board – Es una de las medidas para valorar una exportación.

- Los trámites no tienen costo de despachante de aduana.
- Asesoramiento en gestión de exportaciones sin costo por parte de la Asociación de Despachantes de Aduanas.
- Descuento especial en el costo de envío (tarifa postal) por parte del Correo Uruguayo.
- Desde 80 % de descuento en la emisión de los certificados de origen ofrecidos por las Cámaras Empresariales.
- Asesoramiento y capacitación a empresas por parte de DINAPYME.

1.3.3 Uruguay XXI

Es un instituto de promoción de inversiones y exportaciones de bienes y servicios que trabaja para internacionalizar la economía uruguaya; está gobernado por un Consejo de Dirección conformado por los ministros de Relaciones Exteriores (presidente del consejo), Economía y Finanzas, Ganadería Agricultura y Pesca e Industria Energía y Minería, entre otros integrantes.

URUGUAY XXI desarrolla los siguientes programas de apoyo a MIPYME:

- **Programa ProExport**

Está destinado a dinamizar la economía uruguaya a través del apoyo a dichas empresas. Mediante el cofinanciamiento de actividades de promoción se pretende apoyar a las PYME exportadoras o con potencial exportador para prepararlas hacia futuras exportaciones, aumentar sus exportaciones y diversificar los mercados internacionales.

El apoyo es de hasta USD 5.000 por empresa, por un máximo de asistencia no reembolsable del 70% del costo de la actividad.

Las actividades subsidiables comprenden: visitas y participación en ferias, misiones comerciales, rondas de negocios, misiones tecnológicas (visitar empresas del mismo sector en mercados de destino) y misiones inversas (invitación de posibles compradores).

Se cofinancian gastos como el traslado al exterior o al país, stand para exposición entre otros.

Las solicitudes son evaluadas por un Comité Técnico Honorario conformado por representantes del sector público y privado.

- **Creación de páginas web**

Subsidia el 50% del costo de diseño y construcción de páginas web para PYME, realizadas por empresas acreditadas ante Uruguay XXI.

- **Capacitación en Comercio exterior**

Programa destinado a promover la cultura exportadora entre las PYME de nuestro país mediante el cual se subsidia hasta el 50% del precio total de cursos relacionados con el comercio exterior; el empresario puede elegir entre cualquiera de las instituciones acreditadas ante Uruguay XXI.

1.3.4 Empresa en el Día

Su finalidad es facilitar la formalización de las empresas, potenciar la competitividad del país, generar un entorno favorable para los negocios y el desarrollo del emprendedurismo, a través de un conjunto de acciones que mejoren los procesos asociados al registro y gestión de la información relativa al ciclo de vida de las empresas (apertura, transformación, clausura y reapertura). Si bien no está dirigida solamente a las PYME, se trata de otra herramienta de apoyo a aquellas que busquen salir de la informalidad de forma sencilla y con costos bajos.

Empresa en el Día es una nueva modalidad de apertura de empresas que en tres pasos (1. Inicio en el sistema web del Portal de la Empresa; 2. Otorgamiento del contrato ante Escribano, certificación de firmas y protocolización; 3. Trámite ante Empresa en el Día), permite realizar la constitución e inscripción de una sociedad comercial (S.A y S.R.L.) o Empresa Unipersonal en un tiempo aproximado de 24 horas a partir de su presentación.

En la página web se podrá encontrar, además, una compilación de normas generales de empresas y específicas por tipo de actividad así como vínculos de llamados públicos nacionales e internacionales y de instituciones de apoyo a las empresas.

1.3.5 Uruguay Fomenta

Es un servicio brindado por la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), que se dedica a brindar información y asesoramiento empresarial. Cuenta con cuatro áreas:

- Uruguay Fomenta: brinda información y asesoramiento sobre todos los programas existentes en nuestro país que brindan apoyo al desarrollo productivo.
- Centro de Atención Ciudadano: informa sobre todos los trámites empresariales que se pueden realizar en la Administración Central.
- Unidad de Apoyo al Sector Privado (UNASEP): unidad dependiente del MEF que informa sobre exoneraciones fiscales que se pueden beneficiar al presentar proyectos de inversión, bajo el Régimen Tributario vigente. Recepciona los Proyectos de Inversión para la Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones.

Bajo el régimen actual, en el que están contempladas las MIPYME, son beneficiarias aquellas inversiones que generan empleo, incrementan las exportaciones, incorporen tecnología, favorezcan la descentralización y protejan el medio ambiente.

- BROU: informa sobre los servicios que brinda dicha institución a las MIPYME.

1.3.6 Fundasol

Es una institución civil sin fines de lucro constituida por instituciones del sector social de la economía: Central Lanera Uruguaya, Comisión Nacional de Fomento Rural, Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay y Manos del Uruguay. Actualmente es la mayor ONG uruguaya al servicio de la pequeña y mediana empresa.

Contribuye con los esfuerzos asociativos y el desarrollo de las PYME brindando el apoyo necesario para crear, consolidar y desarrollar una empresa y potenciar la capacidad

empresarial, a través de la prestación de un servicio integral, eficiente y permanente de: capacitación, microcrédito y asesoramiento empresarial.

La metodología de capacitación está basada en el modelo CEFE - Creación de Empresas, Formación de Empresarios- aplicada actualmente en más de 130 países del mundo. Dicha metodología busca favorecer, a través de un acompañamiento guiado, el desarrollo de la competencia y la capacidad empresarial de personas que quieren poner en práctica su idea de negocio o que ya tienen una actividad empresarial, así como generar las experiencias y proporcionar las herramientas necesarias para que el empresario esté en condiciones de gestionar eficazmente su empresa y tomar adecuadamente sus decisiones.

- IBITECH S.A.

Es el instrumento a través del cual Fundasol presta servicios de asesoramiento empresarial y asistencia técnica, destinados a apoyar la creación de una empresa, a las ya en funcionamiento así como a la conformación, creación y consolidación de redes empresariales; ofrece una guía para identificar las necesidades y un servicio de asesoramiento acorde a las necesidades de las micro y pequeñas empresas.

- Microcréditos

El Crédito que ofrece FUNDASOL tiene como objetivo contribuir a enfrentar los desafíos y atender las necesidades de las pequeñas empresas, ofreciendo un producto de fácil acceso y adecuado a la rentabilidad.

Las personas que pueden solicitar microcrédito son: aquellos trabajadores por cuenta propia, profesionales independientes o titulares de una micro o pequeña empresa.

Características generales:

- El crédito puede solicitarse on-line, por e-mail, enviando los formularios requeridos (datos de la empresa, ficha de solicitud de ingreso y garantía ofrecida). En el caso de la creación de una empresa se exige entregar un formulario de "Proyecto de creación" proporcionado por Fundasol que oficia de plan de negocios.

- La empresa deberá estar ubicada en Montevideo, Canelones, San José, Florida (solo ciudad de Florida), Durazno, Soriano, Treinta y Tres o Rocha (solo en La Paloma o La Pedrera).
- El solicitante no puede estar registrado en el Clearing de Informes con deudas vencidas pendientes de pago.
- Las garantías solicitadas se fijan de acuerdo al monto del préstamo solicitado.
- Si la actividad lo requiere puede solicitarse un período de gracia en la amortización de los créditos de hasta 3 meses para los destinados a Capital de Trabajo o 6 meses para los destinados a Inversiones.
- El monto máximo a solicitar es de UI 70.000 (el valor de la Unidad Indexada al 24 de diciembre de 2011 es de \$U 2,3149 por lo que el tope a solicitar asciende a \$U 162.043).
- Los plazos máximos otorgados van desde 12 meses para Capital de Trabajo hasta 36 meses para Inversiones.
- El microcrédito puede estar destinado a comprar una máquina o equipamiento, ampliar el stock de materias primas, materiales o mercancías, remodelar el local comercial o taller, cambiar el vehículo de trabajo, realizar una campaña promocional, entre otros.
- Crédito a empresas asociativas: otorgan financiamiento a pequeños productores rurales y artesanos a través de las instituciones asociativas que componen FUNDASOL.

1.3.7 Otras instituciones y programas de apoyo y asistencia a MIPYME y emprendedores en Uruguay

➤ Apoyo técnico, apoyo a emprendedores y procesos de mejora.

Las siguientes instituciones ofrecen apoyo para alianzas empresariales, asesoría, consultoría, capacitación y desarrollo e innovación:

- **ACDE** - Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa: con el Programa "Emprendedores en Carrera", el emprendedor puede armar un plan de negocios y formar un emprendimiento.

- **ADM** - Asociación de Dirigentes de Marketing: promueve la generación y formación de empresarios. Brinda actividades, servicios, beneficios mediante el Departamento de Negocios, Capacitación, etc.
- **AJE** - Asociación de Jóvenes Empresarios del Uruguay: los socios empresarios apoyan gratuitamente a socios para formular su plan de negocios. A su vez, la AJE brinda a sus socios bonificaciones en servicios para quienes están creando su empresa.
- **ANMYPE** - Asociación Nacional de Micro y Pequeña Empresa: apoya a la mejora de gestión de las MIPYME, mediante servicios innovadores de información, asesoramiento, capacitación, elaboración de proyectos y micro crédito.
- **ARJU** - Asociación Rural de Jóvenes del Uruguay: capacita jóvenes agropecuarios en el ámbito técnico productivo.
- **CAMBADU** - Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservistas y Afines: brinda información, asesoramiento, fortalecimiento institucional, capacitación y apoyo para asociatividad.
- **Casa de la mujer de la Unión**: brinda capacitación para mujeres jóvenes y adultas de todos los barrios de Montevideo.
- **Centro CEDEL**: ofrecen servicios de asesoramiento técnico a emprendedores y empresas, plan de negocios, estudios de viabilidad y factibilidad, capacitaciones, entre otros.
- **CEPRODIH**: apoya con programas de capacitación y asesoramiento, especialmente a mujeres jefas de hogar, que se encuentran atravesando una situación socio-económica crítica, a través de la generación de micro emprendimientos productivos individuales o colectivos.
- **CIU** - Cámara de Industrias de Uruguay/ Departamento de Desarrollo Empresarial: desarrolla el potencial competitivo de las empresas uruguayas, mejorando el posicionamiento de las mismas en el mercado global brindando asesoramiento y capacitación. A través del Instituto Industrial de Estudios brinda cursos en forma presencial (solo para Montevideo, a medida para empresas) o en forma virtual, a través de Internet (para el resto del país). Mediante el Centro de Gestión tecnológica actúa como estructura de interfase vinculando al sector empresarial con consultores, universidades e institutos tecnológicos y

facilitando el acceso de las empresas a herramientas financieras de apoyo a la innovación.

- **Clínica Empresa Familiar:** proporciona servicios de asistencia técnica y consultoría de empresas a PYME familiares de Uruguay. Este proyecto, al igual que otras iniciativas lideradas por la CNA (Cámara Nacional de la Alimentación), se origina en la voluntad de posicionar a las PYME como empresas sustentables, articuladoras en la economía y generadoras de empleo.
- **CNCS - Cámara Nacional de Comercio y Servicios:** brinda asistencia a las PYME mediante información, asistencia técnica y capacitación; promueve formación de alianzas empresariales. Posibilita el alquiler de escritorios y salones para eventos.
- **CUTI - Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información:** informa y asesora sobre la actividad del sector a sus asociados y a toda entidad pública o privada que lo solicite. Organiza regularmente seminarios, talleres y conferencias en los que se accede a capacitación, información, intercambio de experiencias entre empresas, contactos empresariales, etc.
- **DESEM:** implementa programas educativos con el propósito de desarrollar el espíritu emprendedor de los jóvenes.
- **Emprendedores en Red:** busca facilitar y ayudar al emprendedor en sus primeros pasos.
- **Emprende Uruguay:** programa dirigido a micro emprendimientos informales con mínimo 1 año de trabajo sostenido y Micro y Pequeñas Empresas formales con hasta 2 años de actividad. Apoya: Capacitación para la gestión de una empresa, asistencia técnica en la formulación de un plan de negocio, asesoramiento en la planificación, formalización y gestión del emprendimiento y facilita el acceso a crédito.

Es un programa que pertenece al Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP). Promueve la creación de micro y pequeños emprendimientos, en los departamentos de Montevideo, Canelones, San José y Florida.

- **Empretec Uruguay:** programa de Naciones Unidas que a través del Programa Empretec apoya el desarrollo de proyectos y planes de negocio con

una metodología basada en la consultoría de procesos y en el desarrollo de capacidades emprendedoras.

- **Endeavor:** es una organización internacional sin fines de lucro que identifica, selecciona y apoya a emprendedores dinámicos, potenciándolos y promoviendo la cultura emprendedora. Implementa un programa de Mujeres Emprendedoras y uno de Profesionalización de la Gestión Financiera (apoyado por el Banco Comercial).
- **FCEA** - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración: a través del Programa de Capacitación de Emprendedores brinda herramientas de gestión, capacitación para elaborar el Plan de Negocios y tutorea la elaboración preliminar del mismo.
- **Fomypes** - Programa de INEFOP: ofrece apoyo económico a las micro y pequeñas empresas para la participación de sus propietarios y trabajadores en actividades de capacitación.
- **Fundación Julio Ricaldoni** (Facultad de Ingeniería): asiste en la concepción y formulación de proyectos. Realiza diagnóstico buscando solución a problemas empresariales. "Traduce" las ideas de nuevos productos o servicios a proyectos.
- **Fundación ZONAMERICA – Centro de Capacitación Jacksonville:** brinda asesoramiento, capacitación, asistencia técnica, proyectos y planes de empresa y búsqueda de financiamiento enfocado a emprendimientos productivos y micro empresas cercanas a Zonamerica. Promueven proyectos de innovación tecnológica en Ciencias de la Vida.
- **Grameen Uruguay:** brinda capacitación, asesoría y préstamos (sin garantía) a mujeres de sectores de pobreza.
- **IMM – Unidad MYPES:** fortalece el tejido productivo de Montevideo promoviendo nuevas fuentes de empleo a través de asistencia técnica, capacitación, acompañamiento, promoción del asociacionismo e identificación de nuevas oportunidades de negocios; propendiendo a la mejora continua de la gestión.
- **Kolping Uruguay:** desarrolla el Programa de apoyo a jóvenes emprendedores (entre 18 y 30 años), para la creación de microempresas. Brinda capacitación, asistencia técnica y financiera.

- **MTSS / PIP** - Programa de Inversión Productiva: su objetivo es promover y apoyar el desarrollo de unidades productivas, en especial aquellas de pequeño y mediano porte, incluyendo las provenientes de la economía social y otras figuras de trabajo asociados, empresas recuperadas y en proceso de reconversión, a nivel nacional y local.
- **MTSS / Programa de capacitación laboral de personas con discapacidad.**
- **MTSS / PROIMUJER:** orientado a mejorar la empleabilidad y condiciones de inserción de las mujeres de escasos recursos en el mercado laboral.
- **Polo tecnológico – Química y Biotecnología:** incubación y consorcio vinculado a sectores: farmacéutico, alimentario y ambiental.
- **Portal Pymes Latinas:** portal de la Asociación Latino-Americana de Integración que oficia de punto de encuentro on-line; ofrece una herramienta de investigación empresarial al momento de tener que iniciar un negocio, preparar una operación comercial, así como establecer relaciones con sus pares y otros sectores de interés.
- **PTIC** - Parque Tecnológico e Industrial del Cerro: polo industrial, de producción y servicios de micro y pequeñas empresas, con alto contenido tecnológico e innovadoras.
- **RedEmprender** - Programa Emprender: pretende promover la cultura emprendedora de alto valor agregado. Su propósito es aumentar el número y calidad de nuevos jóvenes emprendimientos y/o empresas en sectores dinámicos de la economía.
- **Red Propymes:** red flexible, integrada por organizaciones que comparten la voluntad de impulsar la micro, pequeña y mediana empresa uruguaya, a través de: formación y capacitación de empresarios, mejorar el acceso del grupo objetivo a nuevos mercados y nuevas tecnologías, generar nuevos empleos, mejorar el acceso de a créditos, fortalecer las instituciones públicas y privadas de apoyo, mejorar el acceso a la información, incrementar la conciencia ecológica de los empresarios y mejorar las condiciones de inversión.
- **UNIT / Instituto Uruguayo de Normas Técnicas:** apunta a la promoción y mejoramiento de la calidad. Brinda información y capacitación, edita normas, certifica: productos, servicios y diversos sistemas de gestión.

➤ **Financiamiento**

- **ANII** - Agencia Nacional de Investigación e Innovación: cuenta con varios programas con apoyos no reembolsables para: proyectos de innovación empresarial (programa InnovACCION), Jóvenes Emprendedores, Certificación y nuevos mercados de exportación y prototipos de Potencial Innovador. Además se apoya la inclusión de RRHH calificados en las empresas y expertos del exterior. Se cofinanciará (no reembolsable) hasta el 80% del costo total del proyecto, por un monto máximo de subsidio de U\$S 20.000.
- **FONADEP**: financia la realización de estudios de programas y proyectos de inversión, declarados prioritarios para el desarrollo económico y social del país.
- **Fondo Emprender**: financia jóvenes emprendimientos uruguayos, en sectores dinámicos que cuenten con propuestas de valor que sean compatibles con tendencias globales y con capacidad de internacionalización.
- **Fondo Raúl Sendic**: creado para apoyar económicamente a pequeños emprendimientos productivos o de servicios, dirigido a los sectores más pobres de la población.
- **FDI** - Fondo de Desarrollo del interior: promueve el desarrollo regional o local de los departamentos del interior del país. Se canaliza a través de las Intendencias (Coordinado por la OPP).
- **Ingenio**: incubadora de empresas perteneciente al LATU que promueve la transformación de ideas/proyectos en nuevos negocios de base tecnológica mediante un mecanismo de incubación.
- **INC** - Instituto Nacional de Colonización: cuenta con programas de financiamiento destinados a productores o grupos de productores, ya sea para capacitación, rescate de oficios, giras técnicas, desarrollo de actividades productivas predial, etc.
- **INSTITUCIONES FINANCIERAS**: muchas instituciones brindan microcréditos para PYME, entre ellas encontramos al BROU, Cooperativa ACAC, FUCAC, FUCEREP

- **MICROFIN** - Microfinanzas del Uruguay S.A.: busca contribuir de manera eficiente a la inclusión y crecimiento de las micro y pequeñas empresas, y de las familias, a través de servicios financieros oportunos e innovadores.
- **PIEP**- Proyecto de Internacionalización de la Especialización Productiva: apoya emprendimientos asociativos en los sectores de Biotecnología, Software y Electrónica a través de la co-inversión con fondos no reembolsables.
- **PMAP** - Programa Nacional de Micro finanzas y Articulación Productiva: destinado a grupos de emprendedores. Se canaliza a través de los Ministerios, Intendencias o entidades de la sociedad civil (Coordinado por la OPP y el Banco Interamericano para el Desarrollo).
- **Prosperitas**: busca identificar e invertir en Pequeñas y Medianas Empresas con tecnologías únicas y conocimientos en las áreas de tecnología, servicio y agroindustria.
- **Saindesur S.A.** – Programa Corporación (convenio con la Corporación Nacional para el Desarrollo): apoyo financiero en inversiones para la creación y/o crecimiento de MIPYME que posean un proyecto rentable y dinamizador de la actividad económica.
- **SIGA** - Sistema Nacional de Garantías para empresas: apoya en el acceso al financiamiento de calidad, a través de una garantía.
- **Uruguay Rural**: reúne y organiza a productores rurales. Brinda asistencia técnica, micro-capitalizaciones, fortalecimientos institucionales, capacitación, fondos rotatorios y microcréditos.

1.4 Relación con empresas familiares

Si bien muchas personas vinculan directamente a las MIPYME con empresas familiares y viceversa, no existe una relación tan directa: empresa familiar no implica necesariamente una PYME. Lo cierto es que un gran porcentaje de dichas empresas son familiares simplemente por el hecho de que en muchas oportunidades los propietarios son padres de familia cuyo negocio es el principal medio de ingresos y además tienen voluntad de continuar dicho negocio en el ámbito familiar. Según datos, a nivel general

el 86% de las empresas familiares y MPYME se originan por iniciativa del socio fundador².

Una empresa es familiar cuando el control de la dirección de la misma está en manos de una o más familias, sin considerar el tamaño de dicha empresa, por lo que una empresa grande podría ser a su vez familiar. En dichas empresas existe una estrecha relación entre la vida de la empresa y la de la familia, por lo que muchas veces se traslada a la formalidad de la empresa la informalidad del trato familiar.

Además de las vulnerabilidades de las PYME, este tipo de empresas suma una nueva: el vínculo existente entre empresa, familia y propiedad. Dicha relación debería regirse por el Protocolo Familiar, que es aquel documento que recoge por escrito las normas por las que se va a regir la relación de la familia con la empresa; el mismo trata temas de diversa índole, entre los principales encontramos: valores y objetivos de la familia como empresaria, sucesión de la empresa, reglamento de acceso de familiares a puestos en la empresa y de remuneración de los mismos.

El esquema que mejor explica la relación entre familia, propiedad y empresa es el Modelo de los 3 círculos³.

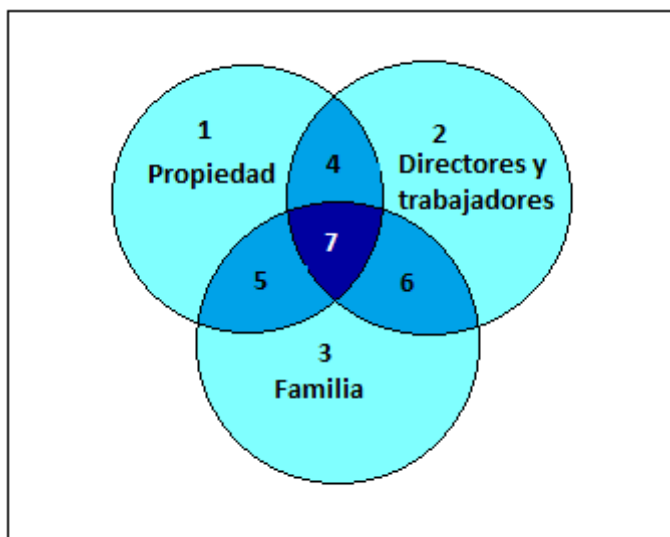


Gráfico 1.3: Modelo de los 3 círculos. Fuente: Elaboración propia en base a la definición de Davis y Tagiuri.

² Datos extraídos de “Encuesta Nacional de mpymes industriales y de servicio” de DINAPYME.

³ Modelo elaborado a principios de los ochenta por los norteamericanos John Davis y Renato Tagiuri.

Según dichos autores, el sistema de la empresa familiar está formado por tres subsistemas independientes y superpuestos, por lo que cualquier individuo perteneciente a la empresa podría ser colocado en cualquiera de los 7 subconjuntos resultado de las intersecciones.

1. Accionista de la empresa que no es miembro de la familia y no trabaja en la empresa (es el caso de un socio externo, normalmente accionista minoritario).
2. Persona que trabaja en la empresa, no es accionista de la misma ni es miembro de la familia.
3. Únicamente miembros de la familia (habitualmente hijos de accionistas aún jóvenes).
4. Todos los trabajadores de la empresa, que no son miembros de la familia pero son accionistas.
5. Miembro de la familia y accionista de la empresa pero no trabaja en ella (accionistas pasivos).
6. Miembro de la familia que trabaja en la empresa aunque no es accionista.
7. Miembro de la familia que trabaja en la empresa y es accionista de la misma (suele ser la situación de los directivos de la Empresa Familiar o líderes familiares).

En cuanto a la conformación de los recursos humanos de las MIPYME y empresas familiares, el 65% del personal es mano de obra asalariada, 28% son propietarios o socios que trabajan en la empresa, 4% es trabajo familiar remunerado y el 3% restante es trabajo familiar no remunerado⁴.

1.5 Limitaciones y restricciones

Dentro de las limitaciones y restricciones que tienen las MIPYME podemos encontrar:

- Insuficiencia de capital inicial.
- Deficiente planeamiento financiero.

⁴ Datos extraídos de “Encuesta Nacional de mpymes industriales y de servicio” de DINAPYME.

- Dificultad de encontrar socios para un emprendimiento conjunto.
- Situación irregular con respecto a las formalidades legales, tributarias y de seguridad social, lo que influye al momento de intentar acceder al crédito bancario u otro medio de financiamiento.
- Bajo nivel de profesionalización, no existiendo generalmente un gerente o un profesional dentro de la empresa.
- Capacitación: la realidad muestra que la preocupación por llevarla a cabo es baja, aumentando a medida que aumenta el tamaño de la empresa. Podría explicarse en el caso de micro y pequeñas por el hecho de contar con poco personal y a que la ausencia del mismo por capacitación podría dejar vacíos importantes por el abandono de los puestos de trabajo en las empresas que podría ser visto en menor ingreso bruto (sobre todo en las micro). En este caso entraría en juego priorizar entre tener personal capacitado (es decir, actualizado) en la empresa o seguir con un nivel de capacitación bajo a fin de evitar esos vacíos que implicaría trabajar con poca información de las prácticas modernas. En esos casos el ideal sería contratar servicios técnicos externos, pero está comprobado que en la práctica no se lleva a cabo.
- La “Encuesta Nacional de Mpymes industriales y de servicios” identifica 3 limitaciones propias de tales empresas:
 - Problema del mercado: la comercialización y la preparación para un mercado, competitivo y cambiante, son factores claves para el desarrollo de las MIPYME, por lo que es importante hacer énfasis en saber vender y no sólo en saber hacer un producto o brindar un servicio.
 - La carga impositiva del Estado: es una condicionante sobre toda actividad económica, por lo que las MIPYME solo pueden acatar lo establecido, pero muchas veces supone un costo importante para las mismas que deriva, o bien en la informalidad de la empresa o dejándola en la ruina.
 - Falta de capital: potenciada por la escasa bancarización del sector MIPYME, ya que en su mayoría funciona sobre la base del capital propio de la empresa y el personal del empresario, sin involucrar otros instrumentos financieros.
- Limitaciones vinculadas a empresas familiares:

- Puede ocurrir que se confunda la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, y en consecuencia, que se coloquen personas no cualificadas en puestos de responsabilidad directiva, y de la misma manera se pueden producir incoherencias en la retribución entre familiares y no familiares.
- El parentesco familiar entre propietarios y directivos puede dar lugar a determinadas perturbaciones en la empresa a la hora de tomar decisiones y que confluyen tres factores posibles de crisis: las relaciones intrafamiliares, las relaciones entre accionistas y las relaciones entre gestores con responsabilidades.

1.6 Los primeros pasos de una MIPYME: La planificación estratégica

Debido al dinamismo de la economía actual y a la gran competencia existente en todos los sectores de actividad, la creación de empresas se ve acompañada de un alto grado de incertidumbre, por lo que ya no alcanza con formalizar una empresa, sino que se vuelve necesario un análisis de su viabilidad que asegure que los recursos (capital y trabajo) son invertidos de forma adecuada.

En la búsqueda de la obtención de la rentabilidad esperada es que se torna relevante llevar a cabo una buena y cuidada planificación estratégica que opere de guía de acción a seguir durante la vida de la empresa.

Es necesario invertir tiempo para analizar e investigar sobre la situación actual de la empresa, a dónde se quiere llegar y cuáles son los recursos requeridos para poder lograr esa meta. El o los responsables de la empresa deberán redactar un plan estratégico que refleje cuál será la estrategia a seguir en el mediano plazo y que marque las directrices y el comportamiento necesario para cumplir los objetivos planteados para desarrollar y consolidar su empresa.

Si bien la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas, y es importante tenerlo claro, es una herramienta útil si se usa en el momento oportuno y forma adecuada, ya que permite, entre otras cosas: facilitar la toma de decisiones teniendo claros los lineamientos establecidos, conocer las fortalezas y debilidades de la empresa y

así poder actuar en consecuencia y optimizar los esfuerzos de la empresa. Dicha planeación se ve más que justificada si tomamos en cuenta que ninguna empresa posee recursos ilimitados, lo que vuelve necesario, aunque no suficiente, tomar decisiones estratégicas para su correcta asignación.

Principales motivos de falla cuando se aplica lo planificado:

- Estrategia inapropiada: incapacidad de alcanzar el objetivo deseado, escasez de recursos en función de los previstos, mal manejo de la información para la elaboración del plan, carencia de conocimientos técnicos necesarios para la planificación, entre otros motivos; y/o
- Mala implementación: carente coordinación para la ejecución, subestimación de los recursos, comunicación insuficiente, surgimiento de problemas externos imprevistos, entre otros.

1.6.1 Aspectos a tener en cuenta para la planificación

➤ Análisis rápido de mercado

El producto/servicio a ofrecer por la empresa debe corresponder a lo que la misma puede y quiere hacer con lo que las personas de su mercado objetivo quieren adquirir.

Una vez decidido el producto o servicio a brindar, es necesario realizar una investigación de mercado, previa al comienzo del emprendimiento, que permita analizar la situación en la que se encontraría el producto o servicio de encontrarse actualmente en el mismo.

Una investigación cuidadosa del mercado (a través de una encuesta) así como de los clientes potenciales, permite tener una visión bastante clara del mercado en el que la empresa estaría compitiendo y es un apoyo muy importante a la hora de la toma de decisiones. Si se ofrecen productos o servicios que presenten mucha competencia, la investigación debería enfocarse a la búsqueda de razones para identificar cambios o nuevos productos que permitan mejorar la rentabilidad.

El resultado de la encuesta seguramente traiga aspectos a reconsiderar sobre la puesta en marcha del proyecto; un plan de negocios bien diseñado es una herramienta útil que permite identificar la situación actual y prevista de la empresa.

➤ **Plan de negocios**

Es la carta de presentación de un proyecto: es un documento estratégico que permite determinar la viabilidad económica-financiera del mismo; en él se identifican los pasos que la empresa pretende seguir en los próximos años para obtener sus objetivos, es decir, abarca la idea de negocio planificada.

La relación con el plan estratégico, es que éste implica básicamente una estrategia para lograr los objetivos del plan de negocios (a quién venderle, cómo influir en los mercados objetivos, etc.).

Las principales aplicaciones que presenta un plan de negocios, y por ende los principales propósitos para su elaboración, son:

- Proporciona un plan estratégico, ya que establece la dirección para alcanzar los objetivos de la empresa; es una herramienta de gran utilidad para el equipo de trabajo ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- En los casos que la gestión se realiza por pocas personas, el plan ayuda a que la misma no sea resultado de impulsos sin coordinación y facilita que, si bien es necesario hacerle ajustes permanentemente, pueda mantenerse un rumbo que permita guiar a las personas.
- Facilita la obtención de financiamiento externo, ya que brinda una noción de la viabilidad y solvencia de la MIPYME.
- Puede facilitar la negociación con proveedores.
- Ayuda a la captación de nuevos socios o colaboradores, ya que permite constatar el programa realizado que permita lograr los ingresos y beneficios fijados en el tiempo previsto.

A priori al diseño del plan, debe evaluarse la inversión que se va a destinar en el mismo, en cuanto a tiempo y a dinero en horas persona.

Una de las razones por las cuales muchas empresas no realizan la planificación necesaria y terminan en la ruina, se debe a la inclinación de “productor de bienes y servicios” antes que de empresario. Habitualmente el pequeño empresario se encuentra inmerso en las tareas del día a día y le resta importancia a la planificación, no siendo consciente de que ser empresario implica mucho más que solo hacer las cosas.

Estructura del Plan de Negocios

A) Resumen ejecutivo

Es una síntesis del proyecto de aproximadamente dos hojas que, si bien es lo primero que aparece, se escribe de último ya que es un resumen de los datos relevantes desarrollados en el cuerpo del plan.

B) Descripción de la empresa y del negocio.

Debe especificar:

- Datos de la empresa: nombre, ubicación y estructura legal.
- Misión (responde a lo que se vende, a quién se le vende y por qué eligen a la empresa; es la razón de ser de la misma, el motivo por el cual existe) y visión (indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo, guía las decisiones estratégicas).
- Objetivos: realistas y alcanzables, posibles de cuantificar y medir.
- Inversión inicial con la que se cuenta y financiamiento necesario.
- Personal y socios: equipo de trabajo y capacitación.

- Descripción del negocio: las necesidades que satisface, producto o servicio ofrecido, ventajas competitivas, tipos de clientes, competencia y proveedores deseables y posibles.

C) Mercadeo

*** Estudio del mercado**

Implica detallar:

- Respecto a los productos: valor agregado, contribución a las ventas por producto y estimado de ventas anuales.
- Respecto al mercado: tamaño, segmentación y tendencia del mercado objetivo, competidores directos y potenciales.

Es importante conocer a los competidores ya que las empresas deben adaptarse, además de a las necesidades de los clientes, a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores.

Michel Porter elaboró un modelo estratégico (Modelo de las 5 fuerzas de Porter) para realizar un análisis de una empresa a través del análisis externo de la industria o del sector al que pertenece. Consiste en el análisis de la relación entre 5 fuerzas competitivas del entorno que amenazan a la empresa, cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial del sector. Según el mencionado modelo, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de las 5 fuerzas o elementos.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter:

Las 5 fuerzas existentes en la industria son:

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Refiere a la entrada potencial de empresas que provean el mismo producto. El ingreso a un nuevo mercado podría estar limitado por la existencia de barreras de entrada como la lealtad del cliente, capital requerido en demasía para mantenerse funcionando, falta de experiencia, saturación del mercado, etc.; pero también podría verse facilitado si se cuenta con productos de mejor calidad a los existentes o a precios menores.

El análisis de dicha fuerza permite crear barreras de entrada que dificulten o impidan el ingreso de nuevos competidores, o al menos, diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

2. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

El posible ingreso de productos sustitutos tiene implícito un tope al precio al cual se puede comercializar el producto o servicio, y como consecuencia un tope en la rentabilidad, ya que si el precio aumenta seguramente los clientes existentes comiencen a consumir el sustituto.

3. Poder de negociación de los proveedores

La capacidad de negociar se verá influenciada, entre otras cosas, por el volumen de compra, la existencia de materia prima sustituta, el costo que implica cambiar de materia prima. Dicha capacidad será mayor mientras que existan pocos proveedores (la oferta de insumos es poca y pueden negociar fácilmente los precios).

4. Poder de negociación de los consumidores

Dicho poder depende de diversos factores, por ejemplo: de la cantidad de consumidores (cuanto más sean el poder es mayor ya que pueden exigir precios más bajos al existir poca demanda), del volumen de compra, de la facilidad de cambiar de producto, la escasez del producto, conveniencia estratégica de los clientes de integrarse hacia atrás, sensibilidad al precio, existencia de productos sustitutos, etc.

Cuánto más organizados estén los compradores, mayor será su poder de negociación en el precio y por ende, menor será la rentabilidad de la empresa.

5. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a la competencia entre las empresas existentes en la industria, pero más que como una fuerza, podría verse como el resultado de la acción conjunta de las cuatro fuerzas mencionadas.

El análisis de dicha rivalidad permite ver el posicionamiento de la empresa respecto a otras, y si se corre con muchas desventajas ayuda a actuar en consecuencia mejorando o rediseñando la estrategia.

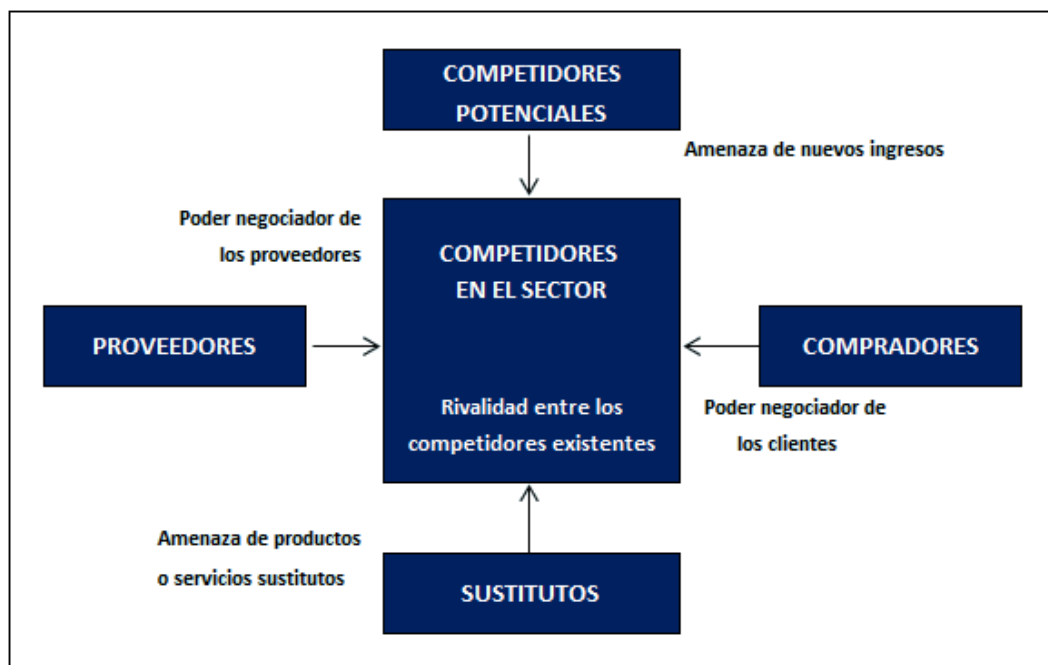


Gráfico 1.4: Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: www.sergerente.net

* Estrategia y plan de mercadeo

Se debe realizar un análisis estratégico del contexto tanto interno como externo a la empresa. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta estratégica que permite evaluar la situación presente de una empresa, y cuyo propósito principal es potenciar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades.

En cuanto a la elección de una estrategia, Michel Porter propone tres estrategias genéricas que buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, haciendo énfasis en:

- Liderazgo en costos: busca obtener una mayor participación en el mercado y así aumentar las ventas basándose en la posibilidad de ofrecer productos y/o servicios a un bajo precio; es recomendable en mercados masivos en los que los consumidores son sensibles a los precios.

- Diferenciación: busca diferenciarse a través de la oferta de un producto que sea percibido como único en el mercado, que lo diferencie de la competencia y que sea difícil de imitar por ésta.

- Enfoque en un nuevo nicho: busca atender las necesidades de un segmento en particular (sin pretender abastecer el mercado entero) y así lograr ser más eficiente.

La más aconsejable para las MIPYME es la estrategia de enfoque, ya que permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento objetivo, pero la elección de una estrategia va a estar influenciada por la relación de las 5 fuerzas de Porter mencionada anteriormente.

A su vez deben quedar especificados:

- Factores críticos de éxito: aquello que no puede faltar en la empresa que depende del tipo de negocio; se trata de indicadores que permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha. Por ejemplo: nivel de ventas, tasa de retención de clientes, cantidad de devoluciones, etc.

- Métodos de venta: mayorista, minorista o consumidor final.

- Plan de marketing:

Comprende el análisis de 4 variables (conocidas como las cuatro "P").

- Producto

Desde el punto de vista funcional, para evaluar el producto, podría plantearse:

- Modificar el producto para adecuarlo más a las necesidades del consumidor.
- Mejorar el producto para agregar valor intrínseco.
- Agregarle elementos para diferenciarlo de la competencia.
- Agregar accesorios para darle más valor a la oferta.
- Hacer más seguro el producto para disminuir sus riesgos.
- Rediseñar el producto.

- Precio

Antes de establecerlo es necesario tener en cuenta varios factores:

- Costos: ya que el precio debe cubrirlo y permitir un margen de utilidad aceptable.
- Precio de los competidores.
- Percepción de los clientes sobre el producto y/o servicio ofrecido.

- Promoción y publicidad (Comunicación)

Son las actividades que pretenden establecer un vínculo con el consumidor para motivar la adquisición de lo que se ofrece y reiterar la compra.

- Plaza

Implica identificar el lugar donde se va a ofrecer el producto (ubicación) y la forma en que se pretende llegar al cliente (distribución). Debe tenerse en cuenta que la ubicación sea la más adecuada y de fácil acceso, analizando a su vez si es el cliente quien va a comprar o a quien se le va a visitar.

Los canales de distribución pueden ser:

- Directos: el vínculo con el mercado se realiza sin intermediarios.
- Indirectos: pueden ser cortos (venta minorista) o largos (mayoristas, distribuidores y representantes).

D) Desarrollo y producción del bien o servicio:

- Tareas a corto, mediano y largo plazo.
- Proceso de producción y cuellos de botella identificados.
- Tecnología actual y necesaria.
- Método de control de calidad.

E) Dirección y organización de la empresa

Se debe especificar características de los dueños y de los directores, descripción del organigrama básico, descripción de principales ejecutivos y asesores y servicios externos a contratar.

En las MIPYME es muy común que el propietario sea quien esté a cargo de todas las áreas principales de la empresa, ya que se encarga producir, vender, cobrar, administrar y manejar las finanzas. Debido a eso, una de sus mayores dificultades de organización interna es la implementación de un sistema de gestión. Al encargarse de todas o la mayoría de las tareas debe conocerlas con mucho detalle, pero muchas veces la buena gestión se ve frenada por la falta de capacitación y entrenamiento, factores claves para lograr el rendimiento óptimo en el desarrollo del trabajo.

A la hora de incorporar personal es necesario realizar una adecuada selección de personal, ya que puede llegar a ser contraproducente incluir en el personal a familiares o amigos que no cuenten con las aptitudes específicas para cada cargo (problema muy común en las empresas familiares).

F) Finanzas: estudio de la inversión y del financiamiento, de ingresos y egresos y evaluación del proyecto

El objetivo es mostrar cuál será el capital requerido para poner en funcionamiento el negocio, en que se usará dicho capital, y cómo se obtendrá o se pretenderá obtener.

Esta etapa del plan de negocio implica analizar:

- **Inversión necesaria** en activo fijo (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.), activos intangibles, y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos.

- **Estructura de financiamiento** (capital propio, financiamiento externo o ambos), plan de cancelación del financiamiento y plan de capitalización (accionistas, utilidades o

capital de riesgo). Previo a terminar el presente capítulo se detalla más sobre el financiamiento.

- **Análisis de rentabilidad:** obtención del resultado económico (ganancia o pérdida) a través de la diferencia entre los ingresos y los costos.

- **Proyección de ventas y de resultados** (aplicando criterios razonables para su medición).

- **Análisis de costos** fijos (aquellos que son constantes independientemente del nivel de producción) y variables (aquellos que varían proporcionalmente con la producción).

- **Punto de equilibrio:** determinación del volumen de ventas necesario para que la empresa no gane ni pierda; por encima de ese punto se generan utilidades y por debajo pérdidas.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable}} = \text{Cantidades}$$

- **Proyección de ganancias y pérdidas:**

Se debe confeccionar una planilla en la que quede reflejado el resultado de la empresa. La misma se basará en la estimación de ventas y el análisis de costos previamente realizados y debe ser acompañada de información adicional que explique cómo se llegó a las cifras. La proyección debería hacerse para los primeros 3 años, discriminando por mes para el primero de ellos.

	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Año	Año
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	3	
INGRESOS															
1) Ventas															
2) Ingresos varios															
3) Ingreso total (1 +2)															
4) Costo de lo vendido															
5) Ganancia Bruta (3-4)															
GASTOS															
6) Gastos indirectos de producción															
7) Gastos de admin.															
8) Gastos de comercializ.															
9) Gastos financieros															
10) Total Gastos (suma de 6 a 9)															
GANANCIA antes de impuestos o PÉRDIDA (5 -10)															

Tabla 1.4: Proyección de ganancias y pérdidas. Fuente: Elaboración propia.

- Flujo de fondos

Es un instrumento financiero utilizado para proyectar el ingreso y egreso de dinero en la empresa a lo largo del tiempo, que ayuda a pronosticar anticipadamente las necesidades de fondos y así tomar las medidas necesarias para evitar situaciones que compliquen financieramente al negocio. Es una herramienta de apoyo muy importante, y más aún para aquellas empresas que tienen ventas estacionales ya que ayuda a planificar la financiación de las operaciones en los momentos en que existe reducción de dinero.

La ventaja de la proyección de los fondos radica en anticipar la necesidad de efectivo para poder tomar los recaudos necesarios; siempre que el flujo de fondos sea negativo es preciso buscar la forma de financiar dicho déficit.

Es preciso tener claro que el flujo de fondos se realiza en base al criterio de lo percibido ya que se trata de movimientos efectivamente realizados o a realizarse (No ocurre así en el balance proyectado, ya que contempla no solo los movimientos en efectivo, sino que también contempla los devengados).

	MESES					
	1	2	3	4	5	6
1) Saldo inicial de caja	X ₀	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
INGRESOS DE EFECTIVO						
2) Ventas						
3) Otros ingresos						
a) Total ingresos de efectivo (de 1 a 3)						
EGRESOS DE EFECTIVOS						
4) Compras						
5) Pago de sueldos y cargas sociales						
6) Alquileres						
7) Servicios públicos						
8) Impuestos						
9) Gastos administrativos						
10) Publicidad y promoción						
11) Pago de préstamos						
12) Otros gastos en efectivo						
b) Total egresos en efectivo (de 4 a 12)						
Flujo de fondos neto (a) - (b)	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆

Tabla 1.5: Flujo de fondos. Fuente: Elaboración propia.

- **Indicadores económicos que deben incluirse:**

- **Período de recuperación de la inversión (payback)**

Es el periodo de tiempo que va a tomar recuperar el capital invertido (para su cálculo debe tenerse en cuenta la inversión inicial y los resultados del flujo de fondos proyectado).

- **VAN - Valor Actual Neto**

Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa. Dicha tasa, en la mayoría de los casos, se corresponde con el coste de oportunidad, es decir, con el valor de la mejor opción no realizada (ya que si existiera una inversión que otorgara mayor rentabilidad, se invertiría sin dudar en dicha inversión y no en el proyecto).

El VPN (Valor Presente Neto) = VAN (Valor Actual Neto) es el valor en que se va a ver incrementada la riqueza de la empresa a valores del período cero (siempre que sea mayor que cero).

Se calcula como la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Por ejemplo, si el VPN da 500, entonces la empresa con el proyecto no solo recuperaría la inversión, sino que ganaría 500 (creación de valor por 500 expresada en moneda de momento 0).

El método del VPN es uno de los criterios económicos más usados para la evaluación de los proyectos. Si el VPN es menor que cero no conviene llevar a cabo el proyecto ya que se incurriría en pérdidas (no alcanzaría ni siquiera para recuperar la inversión realizada); si conviene en caso que fuera mayor a cero.

- **TIR – Tasa Interna de Retorno/Tasa de Rentabilidad**

La TIR es la tasa a la cual los flujos de fondo se igualan a cero, o sea, no se gana ni se pierde. Es la rentabilidad promedio que ofrece la inversión (tasa en que el VPN = 0).

Es aconsejable llevar a cabo la inversión si la TIR es igual o mayor a la tasa exigida por los inversores.

En lo relativo al financiamiento, la TIR es la máxima tasa que la firma puede aceptar para financiar el proyecto, ya que si se endeuda a una tasa mayor la ganancia generada con la inversión no alcanzaría para pagar la pérdida del financiamiento externo; devolver un préstamo con esa tasa implica que el proyecto no genere ganancias ni pérdidas.

- **Análisis de sensibilidad**

Es una técnica que permite evaluar el impacto de las variaciones de los factores más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno. Permite la creación de distintos escenarios sobre los cuales es posible analizar el impacto en las variaciones de las variables más importantes.

G) Plan de acción

Describe el cronograma de las actividades más importantes para la ejecución del plan.

H) Conclusiones

Es el punto indicado para convencer al destinatario del plan de negocios para que realice lo que se espera de él, ya sea que invierta, financie, etc.

En el desarrollo del plan deben quedar comprobadas:

- Factibilidad técnica: debe quedar demostrado que el negocio es posible de poner en marcha y de mantenerse en funcionamiento.
- Factibilidad económica: debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente y sobrevivirá, lo que implica mostrar que la inversión realizada no solo será recuperada sino que además generará ganancias. El balance proyectado de ventas y costos es la herramienta que ayuda a mostrar tal situación, pero debe ser complementado con información adicional sobre cómo se llegó a cada cifra.
- Factibilidad financiera: tomando como base el flujo de fondos proyectado es posible analizar la situación financiera de la empresa en el lapso para el que se construyó el mismo. Además, el análisis financiero debería complementarse con los indicadores financieros ya mencionados: Período de recuperación, VAN y TIR.

El plan de negocios oficia de guía del proyecto: indica hacia dónde va y lo que se quiere lograr. Seguramente no todo ocurra según lo planeado, pero dicha guía establece los lineamientos generales en base a los cuales tomar las decisiones en caso de imprevistos.

➤ Financiamiento

Las fuentes de financiamiento pueden ser tanto formales como informales. En muchos casos, la condición de informalidad de las MIPYME no les permite el acceso a las fuentes formales de crédito, obligándolas a obtener financiamiento de fuentes informales que pueden llegar a cobrar intereses demasiado altos que pueden comprometer su estructura financiera.

El crédito obtenido puede ser bancario o no bancario.

Crédito bancario: Los bancos públicos establecen condiciones menos exigidas que los bancos privados en cuanto a tasas de interés, plazo y garantías. Por esta razón a las MIPYME les resulta más difícil la obtención de crédito privado, ya que solo se facilita su acceso cuando dichas instituciones canalizan fondos internacionales específicos para pequeños proyectos; cabe resaltar que los bancos privados están considerando cada vez más a las MIPYME en su cartera de clientes habitual.

Dicho crédito puede obtenerse a través de:

- Instituciones financieras, dentro las que encontramos:
 - **Instituciones financieras privadas:** incluye bancos, sociedades financieras, cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público;
 - **Instituciones financieras públicas:** incluye bancos del Estado;
 - **Entidades financieras:** organizaciones que mantienen líneas de crédito para proyectos de desarrollo y pequeños proyectos productivos para poblaciones con bajos ingresos. Incluyen los gobiernos, las ONG internacionales o nacionales y los organismos internacionales. (Ver punto 1.3 Apoyo a las PYME)
- Financiamiento para el desarrollo.

Se origina principalmente por recursos del estado y de organismos financieros internacionales como el Banco Interamericano para el desarrollo (BID), Banco Mundial (BM) entre otros.

Crédito no bancario: se trata de cualquier préstamo que no sea otorgado por los bancos del país.

Dentro de las formas más comunes de este tipo de crédito encontramos:

- Financiación propia: ahorro familiar o personal.

- Préstamos de amigos/vecinos: pese a que se presta para el cobro de intereses de usura es un medio bastante utilizado por las MIPYME ya que obtienen el crédito inmediatamente y sin garantía alguna.
- Préstamos con proveedores de máquina y equipos: ofrecen condiciones de plazo adecuadas y toman al activo como garantía del préstamo. Otro ejemplo es el leasing: alquiler con opción a compra.
- Crédito comercial: ampliación del plazo de pago solicitada por las MIPYME a sus acreedores o proveedores. El préstamo generalmente es de hasta 30 días, lo que permite contar, en tiempo y forma, con los insumos necesarios para producir y a su vez, permite otorgar crédito a sus clientes al financiarle las ventas.

CAPÍTULO 2 – CONTROL INTERNO

2.1 Particularidades de control interno en las PYME

En la actualidad, el gran dinamismo de los mercados, el avance de la competencia y la complejidad de las operaciones han provocado que las empresas se vean enfrentadas a nuevos desafíos y dificultades, obligándolas a recurrir a nuevos mecanismos y soluciones a efectos de poder sobrevivir.

Por esta razón, implementar un sistema de control interno adecuado es de suma importancia.

En el caso de las PYME, el control interno generalmente no es el adecuado. Esto se debe a que las mismas se caracterizan por ser, en la mayoría de los casos, empresas familiares con escaso personal idóneo para las tareas de control. Por otra parte, los propietarios al confiar en sus miembros no creen necesario ni son conscientes de lo importante que es contar con un sistema de control eficaz.

2.2 Antecedentes y evolución del concepto de control interno

❖ Enfoque Tradicional

Comenzó en el siglo XX y perduró hasta 1992. Básicamente se focalizaba en prevenir que los miembros de la organización cometieran errores y fraudes, a través de la implementación de sistemas contables así como también estableciendo separación de funciones.

1905 – Primera publicación en donde Dicksee⁵ expresó que a las empresas les resultarían más sencillos los trabajos de auditoría de Estados Contables si utilizaran medidas de control interno.

⁵ Dicksee define al control interno como: “un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada”. Incluye tres elementos: división de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación del personal.

1905 a 1948 – El objetivo del control interno en este período era evitar que se cometieran errores y fraudes por parte de los empleados, a través de los métodos de separación de funciones e implementación de sistemas contables.

1948 – El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) emitió un boletín definiendo al control interno y planteando sus objetivos, produciendo un cambio importante.

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y la seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa descripta”.

Los objetivos del control interno según este enfoque eran los siguientes:

1. Protección del patrimonio de la entidad.
2. Obtención de la información adecuada para la buena toma de decisiones.
3. Promoción de la eficiencia operativa, y
4. Promover la adhesión a las políticas de la Dirección.

1977 – Se aprueba en Estados Unidos la Ley de Prácticas Corruptas Internacionales⁶. La misma establece normas de contabilidad y control interno además de disposiciones específicas sobre la corrupción. Obliga a las empresas a registrar y establecer un sistema de control interno a efectos de prevenir que existieran actos ilegales. A su vez, era de suma importancia que el directorio realizara una autoevaluación e informe con el fin de dar credibilidad a los Estados Contables.

Principios de 1980 – A partir de la década de los 80, comienzan a ejecutarse diferentes acciones en diversos países desarrollados, a efectos de dar respuesta a los cuestionamientos e inquietudes que existían en torno al concepto de control interno en el ámbito internacional. El objetivo era alcanzar una definición de un nuevo marco

⁶ Foreign Corrupt Practices Act (FCPA): Promulgada en 1977 en Estados Unidos es, sin duda, un precedente en el intento de disminuir los riesgos de inversión en los mercados financieros transnacionales. La intención de esta ley era promover un ambiente de transparencia para facilitar la inversión en Estados Unidos y también para promover la inversión de las compañías estadounidenses en el exterior. Esta ley fue la primera en el mundo en penalizar explícitamente el cohecho y soborno hacia los servidores públicos extranjeros.

conceptual para el control interno, integrando las distintas definiciones existentes con el fin de lograr una visión integradora para satisfacer las demandas de todos los sectores involucrados con el control interno.

1985 – En dicho año, debido a que en Estados Unidos ocurrieron ciertas quiebras fraudulentas, se quiso reforzar el concepto de control interno creándose la Treadway Commission con la finalidad de identificar las causas de los informes financieros fraudulentos y hacer recomendaciones al respecto. La Treadway Commission⁷ emite un informe haciendo recomendaciones sobre el ambiente de control, códigos de conducta en las empresas e informes de auto evaluación del sistema de control interno. Posteriormente en Estados Unidos se constituyó un grupo de trabajo por la Treadway Commission, revisándose toda la literatura existente sobre el control interno hasta ese momento y realizándose recomendaciones concretas, como el establecimiento de criterios prácticos para establecer el control interno y evaluar su eficacia, orientados a las necesidades de la dirección de la empresa. Estos criterios deben ser desarrollados de tal manera que sean aceptados por terceras partes como auditores internos, externos, empresas reguladoras, etc.

El resultado de estas recomendaciones dará lugar al informe COSO⁸.

❖ Enfoque Moderno

Este está encabezado por el informe COSO de la Treadway Commission, la que en 1992 da lugar al mismo.

El objetivo de esta comisión fue identificar los factores causantes de información contable fraudulenta y emitir recomendaciones a efectos de reducirlos.

⁷ National Commission on Fraudulent Financial Reporting: comisión creada en los Estados Unidos, en 1985 patrocinada por la American Accounting Association, American Institute of CPA, Financial Executive Institute, Institute of Internal Auditors y el Institute of Management Accountants. Esta comisión, llamada National Commission on Fraudulent Financial Reporting, también conocida como Comisión Treadway, se creó con el objetivo de identificar las causas de la presentación de la información financiera en forma fraudulenta o falsificada y emitir recomendaciones que llevaran a garantizar la máxima transparencia en lo que se refiere a la información financiera.

⁸ Comité de las Organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway.

Tal es así que en el año 1987 dicho informe lanza recomendaciones poniendo énfasis en el ambiente de control, el trabajo en conjunto y la autoevaluación del Sistema de Control Interno.

1988 - la Securities and Exchange Commission⁹ rectificó las recomendaciones de la Treadway Commission sobre la emisión de un informe de control interno, y propuso un reglamento que exigía que la Dirección publicara informes estableciendo su responsabilidad en cuanto al control interno, así como la evaluación de la eficacia del sistema.

1991 - Se crea en Gran Bretaña un comité denominado CADBURY¹⁰, con el objetivo de analizar los aspectos financieros y de control de las empresas, enfocándose en: las funciones del consejo de administración de las entidades, la poca confianza en la información financiera de las empresas y la poca capacidad por parte de los auditores para elaborar informes que brinden seguridad.

1992 – Como consecuencia de la amplia variedad de conceptos de Control Interno y sus respectivas interpretaciones, el COSO emitió un informe, el cual fue publicado en Estados Unidos en dicho año y se le denominó Informe COSO.

Este define al control interno como un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Dirección y el personal con el fin de brindar un grado de seguridad razonable en la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad en la elaboración de información contable y en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El informe COSO ha permitido que los diferentes interesados, como académicos, legislativos, directores de empresas, auditores internos y externos y líderes

⁹ SEC: Securities and Exchange Commission. Comisión de Seguridad e Intercambio de los Estados Unidos la cual fue fundada en la crisis de 1929. La misión del SEC consiste en proteger a los inversionistas, mantener mercados justos, ordenados, eficientes y facilitar la formación de capital.

¹⁰ CADBURY: UK Cadbury Comité-Internal Control Working Group, Institute of Chartered Accountants in England and Wales.

empresariales, tengan una referencia conceptual común de lo que significa el control interno.

1995 –En este año se emite el informe COCO (Criteria of Control Committee: The Canadian Institute of Chartered Accountants - Canadá) el cual se enfoca en aspectos particulares de la Gerencia, tales como la consecución de los objetivos, la planificación estratégica, la dirección del riesgo y la realización de acciones correctivas.

2002 – En julio de este año se firma la ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos, la cual responsabiliza a los ejecutivos por la eficacia de las infraestructuras de control interno obligándolos a emitir una certificación trimestral y un atestiguamiento anual sobre la misma.

2004 – En setiembre de este año se publica el Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos, con el fin de implementar un marco de referencia, a efectos de facilitar a los gerentes la evaluación y el mejoramiento de su capacidad para administrar riesgos.

Dicho documento contiene la definición de Administración de Riesgos Corporativos, los principios y componentes de un proceso de administración de riesgos corporativo efectivo, pautas sobre cómo mejorar su administración de riesgos y criterios para determinar si la administración de riesgos está siendo efectiva.

2006 – En julio de 2006 el COSO publica un marco de Control Interno para las Pequeñas Empresas que cotizan en Bolsa llamado “Internal Control Over Financial Reporting Guidance for Smaller Public Companies”, en adelante COSO PYME. Surge como respuesta a las necesidades expresadas por las PYME en diferentes partes del mundo y es una versión reducida del marco COSO original de 1992: es menos complejo y menos costoso, ya que los mismos entendían que los costos relacionados con el control eran directamente proporcionales a la cantidad de requerimientos del COSO y a la complejidad de su implementación.

2.3 Informe COSO

El objetivo de este documento es que la alta dirección y el resto de la organización comprendan la importancia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y el considerar al control interno como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto de mecanismos burocráticos.

El informe COSO ha pretendido que los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre el control interno.

La finalidad de dicho informe es establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes, y facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno.

El control interno es un proceso, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo; el fin es alcanzar los objetivos organizacionales. El control interno no es un evento aislado, sino una serie de acciones entrelazadas con las actividades operativas de una empresa. Los controles internos son más eficaces cuando han sido contruidos dentro de la infraestructura de una entidad y son parte de la esencia de la empresa.

El control interno es efectuado por personas, por el directorio, la dirección y el resto de los integrantes de una empresa. Por otro lado, afecta las acciones de las personas. Reconoce que la gente no siempre entiende, comunica o se desempeña en forma consistente y que cada uno trae consigo antecedentes y habilidades técnicas que son únicos y tienen diferentes necesidades y prioridades. Por esta razón las personas deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad.

La dirección y el directorio de una empresa únicamente pueden esperar del control interno que provea seguridad razonable, no seguridad absoluta, esto es debido a las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno.

Estas limitaciones incluyen juicios humanos erróneos o simples errores o malentendidos, así como también puede ocurrir que los controles sean burlados por la colusión de dos o más personas y finalmente porque la dirección tiene la capacidad de violentar el sistema de control interno.

El control interno está conectado al logro de los objetivos de la entidad, toda entidad se inicia con una misión, estableciendo los objetivos que quiere alcanzar y las estrategias para lograrlos. Los mismos pueden clasificarse en tres categorías distintas: operacionales, elaboración de información financiera y de cumplimiento. Los primeros están relacionados con el uso eficaz y eficiente de los recursos de las empresas, los segundos con la preparación de estados financieros confiables y finalmente el tercero está relacionado con el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización permite enfocarse sobre aspectos separados del control interno, encarar distintas necesidades y permite visualizar las responsabilidades directas de los distintos ejecutivos.

2.3.1 Componentes del control interno

El control interno comprende cinco componentes interrelacionados que sirven como criterio para determinar si el sistema es eficaz; los mismos son: ambiente de control, apreciación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.



Gráfico 2.1: Componentes de control interno. Fuente: Informe COSO

1 - Ambiente de control

El mismo hace referencia a la creación de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades. Los restantes componentes se sustentan en él y es indispensable para la realización de los mismos. El ambiente de control incluye la integridad de los miembros, los valores éticos, el estilo operativo de la dirección, la forma en que se asignan autoridades y responsabilidades, así como también la manera en que se organiza y desarrolla el personal.

El ambiente de control tiene influencia en la manera en que las actividades de la empresa se estructuran, se establecen los objetivos y se aprecian los riesgos. Las entidades eficazmente controladas establecen políticas y procedimientos apropiados, generalmente incluyendo un código estricto de conducta, que promuevan los valores compartidos y el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la entidad.

2 - Apreciación de riesgos

Se basa en la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos, y en determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados.

Toda organización está expuesta a una serie de riesgos de origen interno o externo. Para la apreciación de los mismos es necesario primero el establecimiento de objetivos.

Dentro del ambiente de control, en el cual las personas conducen sus actividades y llevan a cabo sus responsabilidades de control, la dirección puede apreciar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos y elaborar una base para determinar cómo administrar los riesgos. Por otro lado es necesario contar con mecanismos que permitan identificar riesgos asociados a cambios en condiciones económicas.

Todas las entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o industria, encuentran riesgos en todos los niveles dentro de sus organizaciones, afectando su capacidad de sobrevivir, de competir exitosamente, de mantener fortaleza

financiera y de conservar una imagen pública positiva así como también la calidad de sus productos, servicios y personal. La dirección debe determinar cuánto riesgo es prudente aceptar, y esforzarse para mantener el riesgo dentro de ese nivel.

3 - Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se cumplan las directivas de la dirección. Conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en 3 categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados. Ejemplos de los mismos pueden ser: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, inspecciones, revisiones de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, segregación de funciones, supervisión y la capacitación adecuada, etc.

Las actividades de control son fundamentales no solo porque es la forma de asegurarnos que se hacen correctamente las cosas, sino también porque son un medio para asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

4 - Información y Comunicación

La información debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en tiempo y forma, de tal manera que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento así como también información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para tomar fundadas decisiones empresariales y elaborar información para uso externo. También debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio y todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta gerencia de que las responsabilidades de control deben ser tomadas en serio. Deben comprender su propio rol en el sistema de control interno, así como también de que manera las actividades individuales se conectan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información significativa a los mandos superiores, así como también a las entidades externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

5 - Monitoreo

Los sistemas de control interno necesitan ser monitoreados. El monitoreo es un proceso que aprecia la calidad del desempeño de los sistemas a lo largo del tiempo y se realiza a través de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o una combinación de ambas. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas depende de los riesgos involucrados y la eficacia de los procedimientos de monitoreo continuo.

La evaluación tiene como objetivo identificar controles débiles, insuficientes o necesarios; la misma puede llevarse a cabo de tres maneras: diariamente durante las actividades de supervisión; de manera independiente por personal que no tiene responsabilidades directas; ó una combinación de ambas.

Los sistemas de control interno pueden cambiar a lo largo del tiempo, los procedimientos que una vez fueron eficaces pueden volverse obsoletos y esto puede explicarse por el ingreso de nuevo personal, por la eficacia variable de supervisión, por la reducción de tiempo, por la modificación de circunstancias para las cuales el sistema de control interno fue diseñado originalmente, etc.

El monitoreo asegura que el control interno continúe operando con eficacia.

Puede ser realizado a través de actividades continuas o de evaluaciones separadas. Cuanto mayor sea el grado de monitoreo continuo y su eficacia, menor necesidad habrá de efectuar evaluaciones separadas. A efectos de determinar la frecuencia de las evaluaciones separadas se deberá tener en cuenta la naturaleza y grado de los cambios que ocurren y sus riesgos asociados, la competencia y experiencia de las personas que implantan los controles, como así también los resultados del monitoreo continuo. Cierta combinación del monitoreo continuo y de las evaluaciones separadas asegurará que el sistema de control interno mantenga su eficacia a través del tiempo.

Los procedimientos de monitoreo continuo son ejecutados en tiempo real reaccionando en forma dinámica, a diferencia de las evaluaciones separadas que se realizan con

posterioridad al hecho, teniendo como consecuencia que los problemas son más difíciles de detectar.

2.3.2 Informe COSO y su aplicación a las PYME¹¹

El informe COSO hace referencia a que las pequeñas y medianas empresas pueden aplicar los distintos componentes de control interno de manera distinta a las grandes debido a que en las mismas la aplicación es más directa, flexible e informal.

En cuanto al ambiente de control, puede ocurrir que las pequeñas empresas no cuenten con un código de conducta escrito, pero esto no significa que las mismas no le den relevancia a la integridad y el comportamiento ético. Es responsabilidad del gerente general y de la alta dirección transmitir los mismos en forma directa y verbal, en reuniones de personal, entrevistas, etc.; así como también con su propio comportamiento, el cuál debe ser reflejo del mensaje transmitido. Generalmente cuanto menor es el número de niveles de dirección, más rápido es el proceso por el que se transmite que tipo de conducta se espera. De la misma manera ocurre con las políticas de recursos humanos, que a pesar de que no estén formalmente escritas, las mismas pueden existir y estar operando efectivamente. Las entidades pequeñas, al igual que las grandes, necesitan de un directorio así como también de directores externos a efectos de que plantee los puntos críticos y tome acciones difíciles cuando sea necesario.

En relación a la apreciación de riesgos, a pesar de que el proceso es menos formal y menos estructurado en las pequeñas empresas que en las grandes, los conceptos básicos del control interno deben estar presentes independientemente de su tamaño.

En las PYME se simplifica la determinación y comunicación de los objetivos debido a que se caracterizan por tener estructuras centralizadas y contar con un número reducido de niveles de gestión. La comunicación de los objetivos a pesar de no ser un proceso formal, se caracteriza por tener un seguimiento directo, y esto es debido a la

¹¹ Los Nuevos Conceptos del control interno, (Informe COSO). Edición 1992. Autor: Coopers & Lybrand.

vinculación directa de la Dirección general, la cual participará también directamente en el análisis de riesgos.

Un empresario puede obtener información acerca de los riesgos provocados por factores externos mediante el contacto directo con las personas que se encuentran vinculadas de forma directa a la empresa, como ser: los clientes, proveedores, bancos, abogados, auditores independientes, y otros terceros.

Los riesgos provenientes de factores internos pueden ser percibidos por la dirección general mediante el contacto directo con empleados de todos los niveles de responsabilidad.

Generalmente los riesgos típicos que se presentan en las pequeñas y medianas empresas como por ejemplo, una nueva normativa, una crisis económica o el desarrollo de una nueva línea de productos, pueden ser mitigados a través de mecanismos que pueden resultar informales pero eficaces.

Las reuniones existentes entre el Director general y los responsables de los distintos departamentos y personas ajenas a la entidad, brindan información que resulta útil para identificar los riesgos y poder formular planes de acción con rapidez. A su vez, la implantación puede realizarse de manera inmediata y luego efectuar los seguimientos pertinentes para verificar que se tomaron las acciones adecuadas.

En cuanto a las Actividades de Control, los conceptos básicos aplicados son similares entre los distintos tamaños de empresas, lo que si varía es el grado de formalización con que se llevan a cabo las operaciones. En una organización pequeña el control de la Dirección suele ser más directo y concreto, esto es debido a que el bajo número de empleados hace que las responsabilidades se distribuyan de manera tal que se aseguren los controles necesarios. La presencia permanente del control es un elemento fundamental dentro del funcionamiento del sistema de control.

Los controles en los sistemas informáticos, más precisamente los controles de acceso a los mismos suelen ser problemáticos en las pequeñas empresas debido a la informalidad con que generalmente se implantan las actividades de control.

La dirección debería participar en el diseño, instalación y operación de todos los sistemas de datos. La utilización continua de los mismos por parte de la dirección brinda una garantía razonable de que si existen fallas, las mismas sean detectadas por estos.

La información y comunicación, también es esencial en las pequeñas entidades, la cual ha sido facilitada por la implementación de los medios informáticos. El contacto diario entre la alta Dirección y los empleados es más frecuente en las pequeñas empresas, debido a su dimensión más reducida, la existencia de pocos niveles jerárquicos y a la mayor presencia física y disponibilidad de la dirección general.

En relación a la información externa, en las pequeñas empresas la misma depende fuertemente del grado de compromiso por parte de la dirección. El hecho de que no existan canales formales de comunicación no implica que no la haya; en muchos casos una política de “puertas abiertas” puede ser muy efectivo, tanto a nivel externo como interno.

En cuanto al monitoreo, la dirección debe apoyarse en primer lugar en los empleados. Ya que tienen una participación diaria, pudiendo detectar desviaciones así como cualquier inexactitud en datos operativos y financieros. En segundo lugar, deberían apoyarse en los auditores externos, los cuales informan sobre la eficacia de los controles. Y por último en los terceros vinculados con la empresa, como clientes, vendedores, organismos públicos, asesores externos, etc.

En resumen, los conceptos básicos del control interno son comunes y aplicables a todo tipo de entidades, independientemente de su tamaño, pero la aplicación práctica es más directa, flexible e informal en las pequeñas organizaciones.

2.4 Informe COSO para PYME

El control interno no es tan solo materia exclusiva de grandes empresas, ya hemos visto que esta realidad ha cambiado desde que apareció el Informe COSO para PYME.

El Comité de expertos de las principales instituciones de auditoría interna, contabilidad, fraude, y cumplimiento regulatorio consideran que el nuevo Informe COSO es más sencillo de interpretar que el Informe COSO edición 1992, y esto se debe a que uno de los principios básicos del control interno es que “un control no debería tener un costo más elevado que el beneficio que representa su utilización”. Debido a esto se entiende que esta guía es un pilar fundamental para que las PYME puedan transitar en esta realidad cada vez más competitiva. El Informe COSO para PYME no reemplaza ni modifica el Informe COSO edición 1992, sino que es una guía de cómo aplicarlo. Está dirigido para que las pequeñas empresas diseñen e implementen el control interno efectivo en los estados financieros. También puede ser utilizado para otras situaciones que se presenten y el mismo puede ser aplicable para grandes empresas.

Este reporte se divide en tres volúmenes:

- El primero es un resumen ejecutivo, en el cual se detallan los aspectos básicos a tener en cuenta en la dirección de una organización.
- La segunda parte es una descripción del control interno de estados financieros en pequeñas empresas. Este documento está basado en los veinte principios fundamentales del control interno aplicables a todas las organizaciones; la aplicación de los mismos garantiza un control interno eficaz así como también que la información financiera sea confiable.
- La tercera parte contiene herramientas ilustrativas a efectos de colaborar con la gerencia en la evaluación del control interno y en verificar si se han aplicado efectivamente los principios. La nueva guía brinda ejemplos, acercamientos específicos y herramientas orientadas a ser utilizadas por las pequeñas empresas, para ayudarles a comprender sus opciones al poner el marco en

funcionamiento. Los principios proporcionan una manera más sencilla de visualizar el control interno colaborando con la gerencia a establecer los niveles de controles apropiados y necesarios.

COSO entiende que esta guía se puede aplicar a todo tipo de organizaciones sin importar su tamaño, ni su tipo. Se aplica tanto a empresas públicas, privadas, sin fines de lucro y gubernamentales.

A la hora de diseñar el sistema de control, ciertos aspectos deben ser tenidos en cuenta, como los que se detallan a continuación:

- 1) **Marco:** esta guía fue diseñada específicamente para estudiar los objetivos de los reportes de información financiera de control interno en las pequeñas y medianas empresas. No se hace ninguna referencia concreta en el documento con respecto a su aplicabilidad y la conformidad a los objetivos operacionales. Sin embargo los principios son de gran utilidad para determinar si los sistemas de control interno son suficientes o no.
- 2) **Valores éticos:** hace referencia a la manera en que se imparten, se siguen y se evalúan los sistemas éticos implantados por cada organización. La gerencia debe dar el ejemplo y es quien interviene en el sistema partiendo de un proceso de autovaloración.
- 3) **Ambiente de control:** en el ambiente de control se encuentra la ética de la organización, la asignación de autoridades y responsabilidades, las políticas de Recursos Humanos, y otros controles indirectos que juntos forman la base de la organización con el fin de guiarla a una cultura que tome en cuenta las necesidades de control. La gerencia es quien tiene la responsabilidad de velar por las operaciones de negocio específicas. El director representante del directorio es quien define los roles y responsabilidades específicas de la gerencia. Las mismas se encuentran en los estatutos de la organización, así como también en la declaración de su

misión, en la asignación de las responsabilidades, en las políticas y en los procedimientos.

COSO brinda en el volumen III (Herramientas) varias muestras para obtener una descripción de los controles que reflejan el ambiente de control.

A pesar de que el informe brinda lineamientos para lograr un efectivo ambiente de control, es la gerencia quien debe definir el nivel de riesgos y su relación con los controles. Teniendo en cuenta el enfoque costo – beneficio, son los controles internos los que deben de ser capaces de identificar el impacto o materialidad del riesgo así como también su probabilidad de ocurrencia.

- 4) **Riesgos:** los mismos se deben diversificar, aceptar, controlar o eliminar. Esta decisión es independiente de la determinación del control apropiado para reducir el impacto de los mismos. Es necesario poner los controles en marcha a efectos de atenuar los riesgos. La gerencia es quien debe optar por controlar o eliminar el riesgo. Si el riesgo no es importante, la gerencia puede elegir aceptar el riesgo.

- 5) **Matriz de riesgos:** la gerencia es quien debe preparar la matriz de riesgos. En el caso de que exista un modelo ERM¹², esto facilitaría el proceso de cuantificación de riesgo, fijando su probabilidad de ocurrencia y determinando la respuesta apropiada a los riesgos identificados.

- 6) **Materialidad:** a efectos de evaluar cuales áreas necesitan más controles, COSO propone enfocarse en la materialidad. La materialidad es la que determina qué nivel de precisión es necesario que el control tenga a efectos de alcanzar su eficacia. No todos los controles se concentran en la materialidad financiera, algunos consideran aspectos tales como la conformidad y la eficacia operacional de la organización.

¹² Enterprise Risk Management (ERM). El documento define los componentes esenciales para el gerenciamiento del riesgo empresarial, discute los principios y los conceptos clave, proponiendo un lenguaje común y una guía para el ERM.

7) Sistemas de Control en la Pequeña Empresa: COSO fue diseñado para ayudar a la Dirección de la empresa en los sistemas de control. En general se percibe que los controles son aplicables en caso de que la organización logre determinado tamaño, pero la realidad dice que los mismos deben estar presentes desde los inicios. A medida que la organización crece, cambiarán en cantidad, su frecuencia de aplicación, su complejidad, etc. La posición de COSO es que es responsabilidad de la gerencia aplicar controles internos y que esto debe ser independiente del tamaño de la organización. La presencia de los mismos es directamente proporcional al éxito del negocio.

Según COSO la única diferencia entre los controles internos de una empresa grande y una pequeña es el grado de la puesta en marcha. Las primeras necesitan sistemas de control interno más complejos que las segundas.

A efectos de cumplir el objetivo de confiabilidad de la información, es imprescindible que exista una buena comunicación tanto dentro como fuera de la organización, así como también el correcto funcionamiento de los controles y que los mismos sean apropiados. Bajo este supuesto, la organización necesita tener confianza en los controles, a efectos de asegurarse que la información está recogida, distribuida, analizada y divulgada apropiadamente.

El sistema de control es una parte dinámica de la organización, es parte de un proceso de continuo cambio, que debe existir dentro de los propios procesos y no como una adición a ellos. La gerencia es quien debe supervisar los mismos y verificar su correcto funcionamiento, así como también debe estar atenta para prevenir y detectar errores materiales.

COSO cree que toda organización tiene una obligación con su público (instituciones financieras, accionistas, empleados, clientes, etc.) de contar con procesos y procedimientos adecuados que aseguren que se está

cumpliendo exitosamente la misión de la empresa, que la información que presenta sea exacta, que los accesos se basen en la franqueza de la comunicación y que se puede confiar en la integridad de la gerencia.

8) Tecnología de la Información (TI): los controles generales en la tecnología de la información son utilizados con el fin de asegurar la integridad de las aplicaciones informáticas (controles de cambio, respaldos y recuperación de datos, documentación estándar). En cambio, los controles de aplicación se ocupan de los controles específicos dentro de un sistema informático, se diseñan específicamente para ese sistema y se concentran en las transacciones y procesos realizados en la aplicación de los mismos. Dichos controles tienden a ser rutinarios y generalmente ocurren sin que el usuario los perciba. Además los mismos tienden a ser relevantes sobre la totalidad de la información financiera ya que están diseñados para asegurar la integridad, la exactitud y la puntualidad de los datos. El principio que habla sobre TI discute diversos aspectos sobre cómo los controles en la tecnología impactan en los procesos. Menciona lo necesario e importante que es incluir en el diseño del control interno la total seguridad de acceso a las aplicaciones, especialmente cuando se estructuran transacciones específicas que pueden ser ejecutadas por un individuo en oposición a otros (oposición de intereses). Además sirve como control clave para asegurar que la información esté protegida de intrusos o de modificaciones sin autorización. La seguridad es un área de riesgo y la organización debe determinar cuáles son los potenciales riesgos específicos que pueden existir. La seguridad de los sistemas informáticos es un tema tan controversial como la total seguridad física de la información.

9) Auditoría interna: la función de auditoría interna forma parte del control interno, específicamente dentro del componente monitoreo. Para que la misma sea realmente independiente del proceso de control, dicha función debe ser independiente y dictaminar sobre la eficiencia y la eficacia del diseño de control interno, la documentación y los procesos de supervisión. COSO entiende que a pesar de que en muchas organizaciones se han optado

por auditorías internas para que las mismas colaboren con la gerencia en la documentación de sus sistemas de control, así como también en brindarles consejos sobre el desarrollo de nuevos sistemas de control, se debe tener presente que los procesos y las evaluaciones de control interno siguen siendo claramente una responsabilidad de la gerencia. Ellos deben asistir a los mayores gerentes y al comité de auditoría en asegurar que es apropiado el diseño y las pruebas del control interno dentro del departamento de auditoría interna de la empresa.

10) Fraude: el riesgo del fraude es uno de los tantos riesgos que puede existir en una organización; la gerencia debe prestar especial atención en el diseño, la puesta en práctica y la supervisión de controles. A efectos de valorar el riesgo, se deberá realizar una evaluación cuidadosa de las vulnerabilidades de la organización al hurto así como también a las actividades fraudulentas. La amenaza del fraude o del hurto se debe tratar cuando se considera que el impacto y probabilidad del mismo daría lugar a la pérdida o al registro inexacto de transacciones.

11) Costos: este tema está muy entrelazado con el incremento de necesidades y nuevos requerimientos que experimentan las pequeñas empresas. Las mismas están creciendo en forma acelerada y esto las lleva a que estén continuamente en desarrollo. Debido a esto, es de suma importancia que los directivos se estén actualizando permanentemente para poder estar alerta ante cualquier riesgo nuevo y plantear rápidamente el control que lo mitigue. Los costos incurridos para determinar los controles internos varían dependiendo de la complejidad de cada organización. En el caso de que los controles se hayan construido correctamente y exista un buen proceso de supervisión, se necesitará poco costo extra para cumplir con los requerimientos de confiabilidad de la información. Si bien el Informe COSO no pretende determinar costos, dicha información será de gran utilidad para la gerencia e interventores externos a la hora de evaluar el sistema de control interno.

12) Documentación: en pequeñas empresas es menos extensa que en las grandes y su nivel varía en función de la complejidad del proceso y la diversidad del uso. El Informe considera que lo importante con respecto a la documentación es el mantenimiento de la misma. Es necesario que todo el trabajo realizado este documentado y que se mantenga por cierto tiempo, ya que servirá de evidencia en caso de que exista en un futuro alguna posible controversia.

2.4.1 Características de las pequeñas empresas que afectan al control interno

En general se tiende a clasificar a las empresas en pequeñas, medianas o grandes según sus ingresos, sus activos o la cantidad de personal que ocupa. En cambio el Informe COSO 2006 no hace referencia a tal definición sino que sugiere que su contenido puede ser de gran utilidad para una amplia variedad de empresas independientemente de su tamaño.

El objetivo de la guía es dirigirse a empresas con las siguientes características:¹³

- Pocas líneas de negocio y pocos productos dentro de esas líneas.
- Objetivos de mercadeo por canales o geográficos.
- Liderazgo por gerentes con gran porcentaje de propiedad o dueños.
- Menor cantidad de gerencia con mayor poder de mando.
- Sistemas de procedimientos menos complejos para transacciones y registros documentados.
- Poco personal y algunos con amplia gama de tareas.
- Habilidad limitada para mantener recursos de la línea como soporte del staff (legal, recursos humanos y auditoría interna).
- Se debe tener presente que ninguna de estas categorías es por sí misma definitoria.

Costos y beneficios: la gerencia e inversores de compañías, especialmente de las más pequeñas, han hecho énfasis en los costos asociados a cumplir con la sección 404 de la

¹³ Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies – Volume I: Executive Summary

Ley Sarbanes-Oxley, sin considerar todos los beneficios que puede traer aparejado la aplicación de la misma. Si bien es difícil evaluar el impacto causado por brindar estados financieros inapropiados, la comunidad inversora cada vez tolera menos los reportes de estados inexactos e inapropiados, sin importar el tamaño de la empresa.

El desafío de tener un costo efectivo del sistema de control interno: las características de las pequeñas empresas brindan un desafío interesante a la hora de lograr un costo efectivo en el control interno. En este tipo de empresas los gerentes generalmente ven al control interno como una carga administrativa en lugar de reconocer que el negocio necesita del mismo y que se pueden obtener grandes beneficios de un efectivo control interno.

Entre los desafíos están:

- Obtener recursos suficientes a efectos de lograr una adecuada separación de tareas.
- Habilidades gerenciales para dominar las actividades con oportunidades significativas de abuso de autoridad en los procesos.
- Seleccionar personal con experiencia suficiente para servir efectivamente a la junta directiva y al comité de auditoría.
- Atraer partes externas independientes con experiencia financiera y operativa para servir al comité de auditoría y a la junta directiva.
- Mantener un control apropiado sobre los sistemas informáticos con recursos técnicos limitados.

Los costos para diseñar los sistemas de control interno pueden resultar proporcionalmente más altos para las compañías pequeñas que para las grandes. Sin embargo, a pesar de sus recursos limitados las pequeñas empresas pueden resolver este desafío y tener éxito en lograr un sistema de control interno de una forma efectiva a un costo razonable.

Control amplio y directo: generalmente las pequeñas empresas son gerenciadas por el fundador de la compañía u otro líder que ejerce el control y dirige directamente al personal. El mismo tiene un conocimiento amplio de las diversas partes del negocio, sus

operaciones, procesos, responsabilidades contractuales y los riesgos que implica. Este conocimiento puede contribuir al logro de los objetivos de la empresa, así como también saber que se espera de los estados financieros generados y como seguir ante variaciones inesperadas.

Directorios efectivos: el hecho de que en general las pequeñas empresas tengan operaciones comerciales más simples y estructuras comerciales menos complejas, le permiten a los directores tener un conocimiento más profundo sobre las actividades comerciales. Además, los dirigentes de la empresa pueden tener una fuerte perspectiva histórica debido al grado de involucramiento de los mismos en la evolución de la compañía. Por otro lado, una frecuente comunicación con la gerencia, ayuda a la directiva y a su comité de auditoría a tener una alta visualización de responsabilidades sobre los estados financieros de forma altamente eficaz.

Compensación de una limitada separación de tareas: los escasos recursos que generalmente poseen las pequeñas empresa, le impiden tener un número alto de empleados afectando la diferenciación de tareas. Sin embargo, la gerencia puede tomar partido y así compensar esta falta. Esto implica que los gerentes revisen detalladamente los registros contables, seleccionen transacciones para volver a analizar los documentos de apoyo, reveen cuentas periódicas de inventarios, equipamientos u otros activos y los comparen con la evidencia contable.

Tecnología de la información: la limitación interna de la tecnología de la información se puede mitigar utilizando un software desarrollado y mantenido por personas ajenas a la empresa, evitando muchos de los riesgos asociados a realizar sistemas “caseros”. Otra ventaja es que se logra la automatización de tareas y la mecanización de algunos procesos que facilita la realización de reportes y colabora con la diferenciación de tareas.

Monitoreo de actividades: un componente fundamental en la edición de 1992 del Informe COSO es el monitoreo de las actividades en donde se realizan una amplia gama de actividades rutinarias diseñadas y realizadas por la gerencia del negocio, con el fin de proveer feedback acerca del funcionamiento de los otros componentes del sistema de

control interno. Las gerencias de muchas pequeñas empresas regularmente llevan a cabo determinados procedimientos manuales y a veces con respaldo electrónico con este fin, pero no siempre se puede acreditar su contribución al logro de la efectividad del control interno, debido a que las mismas deberían ser consideradas de forma completa en el diseño y evaluación del control interno. Desde una perspectiva diferente, existe otro camino para que el monitoreo de actividades promueva la eficiencia. Luego del primer año de evaluación y reporte del control interno, al segundo año al repetir las evaluaciones las compañías logran ahorrar en costos. Sin embargo, puede aprovecharse para promover la eficiencia, mediante el enfoque en el funcionamiento del monitoreo de actividades, la gerencia puede identificar cambios significativos en el sistema de información financiera desde el primer año, de tal modo de profundizar las pruebas con el fin de delimitarlas y que sean más detalladas. Si bien para un efectivo control interno los cinco componentes del mismo deben estar funcionando efectivamente, las actividades de monitoreo altamente efectivas, pueden pulir y compensar defectos en otros componentes, apuntando al trabajo de evaluación y así obteniendo como resultado la eficiencia total.

Lograr mayor eficiencia: los estados financieros de una organización van a colaborar en obtener la mayor eficiencia posible, tanto en el diseño, la implantación o evaluación de un efectivo sistema de control interno. Los mismos no deben perder de vista sus objetivos centrales, aplicables directamente a las actividades y formas de actuar de la empresa. El riesgo debe necesariamente ser considerado dentro de todo el proceso de control interno. El Informe COSO 1992 reconoce que fijar los objetivos de los estados financieros es lo primero que debe hacer una organización. Considerando que el objetivo de un estado financiero es exponer la información en forma confiable y brindar seguridad, la misma no debería contener errores materiales. A partir de este primer objetivo, la gerencia es quien debe establecer objetivos secundarios a efectos de ayudar en la formación de una opinión en relación a la información presentada en los estados financieros. Estos objetivos pueden ser influenciados por requerimientos regulatorios, políticas o lineamientos propios de cada organización. Debido a esto, la eficiencia se logrará concentrándonos en la definición de estos objetivos, los cuales van a ser propios de cada organización, relacionados con sus actividades, y fundamentales a la hora de presentar la información en los estados financieros.

Enfocarse en los riesgos: los riesgos pueden ser considerados de distintas maneras, la gerencia debe prestar especial atención a los riesgos de los objetivos claves, los cuales van a determinar la confiabilidad o no que presenten los Estados Financieros. Analizar los riesgos implica concentrarse en factores cuantitativos y cualitativos que pueden afectar potencialmente la confiabilidad de los estados financieros identificando en qué proceso, actividad o transacción algo pueda salir mal. Junto con los objetivos se deben considerar los riesgos y esto debería de realizarse en la etapa de diseño, inicialización o en la de implementación del sistema de control interno. El fin es unificar criterios y formar una base para determinar las pautas de gerenciamiento con respecto a este tema. Otra etapa dentro del proceso de control interno en la que el riesgo cumple un papel fundamental, es en la de evaluación. El planteamiento en esta etapa es evaluar si el control interno existente es eficaz para mitigar los riesgos. En general en esta etapa existe la tendencia de utilizar herramientas “tipo” o estándar, utilizadas por otras organizaciones y que le han dado resultado. Esto es útil hasta cierto punto, ya que centrarse en ellas puede provocar que se pierdan de vista objetivos fundamentales propios de cada organización. Un problema relacionado que puede surgir es iniciar las evaluaciones con los detalles del sistema contable, basándonos en excesiva documentación, sin tener en cuenta si la naturaleza del proceso es verdaderamente importante para alcanzar los objetivos de confiabilidad que persiguen los estados financieros. Esto no significa que los métodos sean insuficientes, sino que se obtienen mayores beneficios cuando se dirige la atención a los objetivos de la organización, los cuales fueron diseñados respetando actividades y procesos propios.

Reducción de la documentación: son variadas las razones de por qué la documentación de los procesos, procedimientos y de otros elementos del sistema de control interno se desarrollan y mantienen en las organizaciones. Una de ellas es incentivar la adhesión por parte del personal a las prácticas deseadas para el funcionamiento del negocio. La documentación correcta colabora en comunicar lo que debe hacerse y cómo, y crea expectativas de mejora en el desempeño del personal. Otro objetivo de la misma es ayudar en el entrenamiento de nuevos empleados y servir como guía para empleados que ya forman parte del equipo de trabajo. Además la documentación de procesos y procedimientos provee evidencia a la hora de evaluar la efectividad del control interno.

La naturaleza y el grado de la documentación varían ampliamente según el tamaño de la organización. Es lógico que las grandes empresas tengan documentación más extensa que las pequeñas debido al mayor número de actividades comerciales y por poseer procesos contables más complejos. En las empresas pequeñas hay menos personas y niveles de gerencia, las relaciones laborales son más cercanas y la interacción más frecuente, por estas razones la documentación formal es menos necesaria, los manuales de procedimientos, descripción de procesos, libros que informen las políticas de la empresa, diagramas de flujo de información y otros no son tan necesarios como en las grandes empresas. Para un negocio pequeño es suficiente con documentar la composición de los recursos humanos, las políticas de crédito existentes para los diversos clientes y su reglamentación a efectos de que la misma pueda ser presentada por la gerencia en reuniones de negocios. La interrogante que existe es saber cuál es el nivel de documentación necesario para determinar si el control interno que se lleva a cabo sobre los estados financieros es efectivo o no. La respuesta es que depende de las circunstancias y de las necesidades económicas. Siempre es necesario algo de documentación para que la gerencia pueda evaluar el correcto funcionamiento de los procedimientos de control, sin embargo, en las pequeñas empresas al estar la gerencia involucrada directamente en la elaboración de procedimientos de control, la documentación puede ser poca ya que los mismos pueden determinar el funcionamiento a través de la supervisión directa. Igualmente debe existir información disponible para la gerencia acerca del diseño del sistema contable así como también de los procedimientos relacionados y las acciones tomadas para la preparación de los estados financieros. En caso de que la gerencia deba informar fiscalmente a los entes reguladores, a los accionistas, a las auditorías y otros terceros interesados en sus estados financieros, la misma necesitará de manuales y procedimientos debidamente documentados, además de los controles en los sistemas contables, que brinden confianza ya que la gerencia asume en este proceso un alto nivel de riesgo. La gerencia es quien determinará si tales controles son suficientes o no para certificar la información y considerando la cantidad de documentación necesaria, la naturaleza y el alcance, la misma puede ser influenciada por los requerimientos legales de la empresa. Esto no quiere decir necesariamente que la documentación sea o deba ser más formal, pero significa que se necesite evidencia de que los controles estén diseñados apropiadamente y que funcionan de forma correcta. Además cuando un auditor externo

certifica la efectividad del control interno, se espera que la gerencia provea el soporte para dicha certificación. El soporte incluye la prueba de que los controles están diseñados apropiadamente y funcionan de forma correcta. Considerando la naturaleza y el grado de la documentación requerido por la compañía, la gerencia también debería tener en cuenta que la misma documentación será utilizada por los auditores externos como parte de su trabajo de certificación. Aún puede haber casos en donde las políticas y los procedimientos sean informales y no estén documentados. Esto puede ser apropiado en los casos en que la gerencia es capaz de percibir que los controles son llevados a cabo de forma regular por el personal de la empresa. Sin embargo, es importante tener presente que tanto los procesos de control como las evaluaciones de riesgo, no pueden ser realizados enteramente en la mente del director ejecutivo¹⁴ o la del director financiero¹⁵, sin que exista cierta documentación de los procesos y de análisis gerencial. Los manuales de procesos y procedimientos de control interno deben ser congruentes con las necesidades del negocio y tener en cuenta el costo. El alcance de los manuales que soportan la eficacia operativa de los cinco componentes del control interno es una cuestión de juicio y debe ser elaborado teniendo en cuenta el criterio de costo – beneficio.

El control interno como un proceso integrado: el proceso de control interno comienza cuando la gerencia establece los objetivos que espera de sus estados financieros de acuerdo a las circunstancias particulares del negocio. Una vez establecidos, la gerencia identifica y considera la variedad de riesgos que puedan enfrentar dichos objetivos, determina cuales son los riesgos que podrían resultar de la presentación de estados financieros con errores materiales, y determina como los riesgos deberían ser manejados a través de ciertas actividades de control. Todo esto se realiza en el contexto del ambiente de control de la empresa.

La totalidad del control interno: cada uno de los cinco componentes de control interno establecidos en el Informe COSO de 1992, es importante para lograr el objetivo de brindar estados financieros confiables. Estos cinco componentes trabajan en conjunto

¹⁴ CEO: Es la persona con más alta responsabilidad de una organización o corporación (gerente). En inglés se utiliza la expresión Chief Executive Officer.

¹⁵ CFO: Es el gerente financiero de la empresa. En inglés se utiliza la expresión Chief Financial Officer.

para prevenir, detectar y corregir errores materiales en los estados financieros. Cuando los componentes están presentes en la empresa y funcionando adecuadamente, la gerencia cuenta con seguridad razonable de que los estados financieros están siendo elaborados confiablemente, por lo tanto el control interno puede ser juzgado como eficaz. Todos los componentes deben estar presentes, pero esto no significa que cada componente deba funcionar de igual manera o aún en el mismo nivel en cada empresa. Pueden existir compensaciones entre los componentes. Una deficiencia en un componente puede ser atenuada por otros controles en ese componente o por controles en otro componente.

2.4.2 Principios fundamentales para implementar un efectivo control interno

1. Ambiente de Control

Es el fundamento sobre el que se basan todos los demás componentes del control interno y establece la cultura de la empresa. Un fuerte ambiente de control, particularmente establecido en pequeñas empresas, puede compensar parcialmente las deficiencias de control interno en otras áreas. Las empresas llegan a actuar mejor y a permanecer más años de vida cuando existe un compromiso con el sistema de control interno, el cual es realizado por los miembros de la gerencia y claramente comunicado a través de su accionar diario. Los empleados de las pequeñas empresas, a diferencia de las grandes compañías, llegan a interactuar con los gerentes, logrando una mayor influencia por parte de éstos y que se les reconozca como referentes o líderes. Por consiguiente una gerencia más efectiva busca reforzar los valores fundamentales en toda la empresa. La manera más eficiente y económica para implementar e imponer el sistema de control interno es construir conciencia y cultura con respecto a este tema. Cuando los controles son construidos teniendo en cuenta la problemática de la empresa, los errores son identificados y resueltos a tiempo. Para los casos no previstos debe existir un sistema que permita reportarlos a través de canales formales e informales. También es importante contar con un sistema que documente los problemas, la forma de resolverlos, los métodos utilizados, es decir, formar una base de datos con situaciones reales, que puedan ayudar ante casos que se presenten en un futuro. En el ambiente de control encontramos la primera línea de defensa para mitigar los riesgos de

los estados financieros. El Informe COSO edición 2006 ha identificado siete principios que permitirán alcanzar los objetivos propuestos en el ambiente de control.

Principio 1 - Integridad y valores éticos

Principio Fundamental: las gerencias son particularmente quienes desarrollan y establecen la definición de los valores éticos de una organización y la integridad de los mismos. Estos deben estar relacionados con el fin de la organización, los cuales se verán plasmados en los estados financieros.

Cualidades del principio:

- La gerencia es quien desarrolla claramente las definiciones de conceptos éticos y valores. Estos deben ser conocidos y comprendidos por los ejecutivos clave, para así poder transmitírsele al resto de la organización.
- Existen procesos para controlar el cumplimiento de los principios de integridad y valores éticos.
- Las palabras y las acciones que impartan en una organización van a ser el fiel reflejo de los valores éticos que persiguen.
- La importancia de la integridad y de los valores éticos deben ser comunicados a todos los empleados de una manera acorde a la organización.
- Los procesos deben ser monitoreados para ver si la compañía cumple con los estándares éticos definidos por ella y su implementación.

Enfoques para la aplicación del principio:

- El directorio y los miembros de la gerencia deben demostrar la importancia de una sólida integridad de sus valores éticos hacia los empleados a través de las acciones y decisiones del día a día; interacciones con proveedores, clientes, agentes externos que reflejen justos y honestos tratos; diseñar incentivos y evaluaciones de actuación que disminuyan tentaciones inconsistentes con los objetivos perseguidos por la organización; intolerancia a violaciones éticas, en cualquier nivel de desempeño.

- La organización debe implementar mecanismos para informar a los nuevos empleados y recordarles a los existentes los objetivos relacionados con la integridad, valores éticos y la misión corporativa, de la cual nunca se deben apartar. Tales mecanismos incluyen: proveer información a los nuevos empleados, enfatizando la visión de los gerentes sobre la importancia de los lineamientos éticos que persigue la organización; actualizar periódicamente la información que se les brinda a los empleados para el mantenimiento de la política ética adoptada; incluir capacitación, entrenamientos u otra forma de discusión que actualice y mantenga al tanto al personal, sobre nuevas corrientes o decisiones que pretenda seguir la organización; recibir periódicamente las confirmaciones de los empleados, en forma documentada, acerca del nivel de entendimiento de los principios claves.
- Se deben diseñar canales de comunicación para informar a los empleados como reportar comportamientos que son inconsistentes con los valores éticos de la organización. Tales canales incluyen un mecanismo fácil que permita al usuario reportar violaciones potenciales.
- Las acciones de los empleados que positivamente reflejen una sólida integridad y destaquen los valores éticos deben ser reconocidos y premiados.

Principio 2 - Importancia de la Junta de Directores

Principio Fundamental: la junta de directores es quien entiende y ejerce las responsabilidades relacionadas con el control interno de la organización y con la información financiera.

Cualidades del principio:

La Junta de Directores:

- Es quien activamente evalúa y monitorea el riesgo del gerenciamiento del control interno. O sea, el riesgo de afectar la confiabilidad de la información financiera.
- A través de su actuación independiente del comité de auditoría, es quien debe proveer las responsabilidades relacionadas con la efectividad del control interno para la preparación de los estados financieros.

- El comité de auditoría supervisa el trabajo de todas las funciones de auditoría, incluyendo los externos y los internos. Tiene la autoridad exclusiva de contratar, determinar la remuneración y despedir la firma de auditoría externa.
- Debe tener una masa crítica de miembros que sean independientes de la gerencia.
- El comité de auditoría está constituido solamente por miembros independientes a la junta de directores.

Enfoques para la aplicación del principio:

- La compañía debe identificar a los miembros independientes de la junta y el comité de auditoría a través de fuentes disponibles para pequeñas empresas.
- El Comité de Auditoría:
 - Regularmente discute la efectividad del control interno sobre los reportes financieros, incluyendo la consideración de riesgos emergentes, deficiencias significativas y debilidades materiales si las hay.
 - Debe reunirse periódicamente con los auditores internos y externos; revisar el alcance de la auditoría y pruebas de los planes, recursos y personal, y los resultados significativos de la misma.
 - Está a cargo de las políticas y procedimientos usados por la gerencia para determinar significativas estimaciones, incluyendo las hipótesis claves.
 - Debe mantener un apropiado nivel de escepticismo resguardando las afirmaciones y juicios que afectan a la información financiera.
- La junta directiva conduce procedimientos sobre candidatos a miembros potenciales del Comité de Auditoría, para confirmar la independencia y habilitarlo a ser un miembro efectivo para la organización. Los procedimientos son: chequear el pasado, obtener referencias independientes, revisar las afiliaciones corrientes, revisar información sobre relaciones financieras que puedan tener con la compañía y con sus auditores externos, usar un comité de nominaciones independientes, monitorear actuaciones de procedimientos.

- La organización requiere que cada miembro de la junta certifique anualmente su cumplimiento con la guía ética de la misma. Que notifique su independencia tanto en la compañía como con los auditores externos.
- La Junta Directiva y el Comité de Auditoría asignan una porción de tiempo en cada reunión para discusión de problemas sin la presencia de la gerencia, incluyendo tiempo por separado con asesores externos y auditores internos.

Principio 3 - Filosofía, Gerenciamiento y Estilo de Operación

Principio Fundamental: La filosofía, el gerenciamiento y los estilos de operación apoyan el alcance del efectivo control interno para la preparación de información financiera.

Cualidades del principio:

- La filosofía, el gerenciamiento y los estilos de operación enfatizan la alta calidad y transparencia de los estados financieros.
- La Administración:
 - debe seguir una disciplina, procesos y objetivos en la selección de principios y estimaciones contables.
 - debe establecer los objetivos de los estados financieros, incluyendo aquellos relacionados con el control interno.

Enfoques para la aplicación del principio:

- Hacer énfasis en la importancia de minimizar los riesgos relacionados con los estados financieros, y su interacción con otros involucrados en el proceso de elaboración, a través de sus acciones con clientes, proveedores, distribuidores e inclusive empleados.
- La Administración debe discutir los objetivos de información financiera, incluyendo objetivos relacionados con la justa, correcta y confiable forma de obtención de la información.
- La filosofía y el estilo de operación de la empresa requiere que todos los asientos contables, incluidos los supuestos y estimaciones que reflejan sean debidamente autorizados y respaldados por documentación adecuada, sujetos a revisión por parte del directorio.

- La Administración debe hacer hincapié a los empleados de la importancia de actuar con debida diligencia en el trabajo asignado.

Principio 4 - Estructura Organizacional

Principio Fundamental: La estructura organizacional de la compañía apoya el efectivo control interno para la elaboración de información financiera.

Cualidades del principio:

- Establecer lineamientos sobre la información financiera para cada área funcional y unidad de negocio de la organización.
- Establecer la estructura organizacional que facilite la efectividad de los reportes y la comunicación del efectivo control interno entre las funciones y posiciones de la Administración.

Enfoques para la aplicación del principio:

- Desarrollar un organigrama que establezca los roles y las respectivas líneas de información para todos los empleados.
- Cada unidad o función dentro de la estructura organizacional debe alinear sus roles en los procesos claves en pro del objetivo de confiabilidad de la información.
- La gerencia debe mantener descripciones de trabajo para puestos clave, las que actualizará según las condiciones y las circunstancias que la justifiquen.

Principio 5 - Compromiso con competencias personales

Principio Fundamental: La empresa debe retener a los individuos con las competencias adecuadas compatibles con los fines que persigue.

Cualidades del principio:

- Se deben identificar las competencias que apoyen la confiabilidad de la información financiera y retener a las personas que cumplan con dichas competencias.

- Es necesario mantener un nivel de evaluación y monitoreo de las competencias que se crean convenientes en los individuos.

Enfoques para la aplicación del principio:

- Antes de contratar los puestos clave financieros, se deben establecer los conocimientos, destrezas y habilidades (y las credenciales correspondientes) necesarias para cumplir eficazmente con las responsabilidades asociadas.
- La Administración debe proveer el entrenamiento y la capacitación a sus empleados ya sea con personal de la organización o externo a ella.
- La Junta de Directores o el Comité de Auditoría es quien debe evaluar las competencias individuales en los roles claves.
- La Gerencia debe revisar periódicamente y evaluar a los empleados en relación con sus roles asignados, para determinar si las habilidades de los mismos son apropiadas para sus responsabilidades de trabajo actual.

Principio 6 - Autoridad y Responsabilidad

Principio Fundamental: Se le deben asignar a los empleados y a la Administración adecuados niveles de autoridad y responsabilidad para facilitar el control interno y cumplir con los fines perseguidos.

Cualidades del principio:

- Es importante tener claro la asignación de responsabilidades y la delegación de autoridad entre todo el personal de la organización.
- Se debe asignar límites tanto en la autoridad como en las responsabilidades establecidas.

Enfoques para la aplicación del principio:

- La Junta de Directores es quien debe definir las responsabilidades y nivel de autoridad de cada puesto, para reforzar la responsabilidad de la Administración para un control interno efectivo sobre la información financiera.
- Cuando se asignan responsabilidades es importante tener claro una efectiva segregación de tareas. Cuando se delegan niveles de autoridad, la

Administración es quien debe establecer el balance entre lo apropiado para obtener el trabajo hecho y la necesidad de mantener un efectivo sistema de control interno.

- Los empleados deben ser incentivados a proponer mejoras en los procesos que consideren necesarios.
- Es necesario alinear las posiciones dentro de la organización con las responsabilidades y la autoridad.

Principio 7 - Recursos Humanos

Principio Fundamental: Las políticas de recursos humanos y las prácticas deben ser diseñadas e implementadas para facilitar el control interno efectivo sobre la información financiera.

Cualidades del principio:

- La Administración debe establecer prácticas de recursos humanos que demuestran su compromiso con la integridad, comportamiento ético y competencia.
- El reclutamiento y la retención de empleados para puestos clave se deben guiar por principios de integridad y las competencias necesarias asociadas a las posiciones.
- La Administración debe apoyar a los empleados, proporcionando herramientas y capacitación necesarias para desempeñar sus funciones.
- Se debe contar con una política de evaluaciones y compensaciones que sea acorde con la integridad de la organización.

Enfoques para la aplicación del principio:

- La empresa debe revisar los currículums vitae y realizar comprobaciones de referencia y antecedentes de sus candidatos para los puestos de mayor autoridad y responsabilidad.
- Se deben desarrollar y mantener descripciones de los cargos, que reflejen valores acordes con la política ética de la organización y las competencias necesarias para ejecutar los requisitos de la posición.

- Se deben desarrollar y actualizar periódicamente los manuales, delineando los procedimientos y políticas de recursos humanos de la organización.
- La función de recursos humanos debe ofrecer programas de capacitación y sensibilización para promover el comportamiento ético en toda la organización.
- Se debe establecer un proceso de revisión y evaluación del progreso de cada empleado.
- Se debe realizar entrevistas de salida que incluyan preguntas acerca de cualquier preocupación relacionada con la información financiera de la organización y de control interno.
- Los planes de compensaciones para los altos ejecutivos deben estar acordes con la consecución de objetivos de la organización, no solo ligados a los objetivos financieros, sino también morales, como la satisfacción de un cliente, exitosas implementaciones de sistemas, etc.

2. Apreciación de Riesgos

Las organizaciones fijan los objetivos y sus metas y la gerencia identifica los riesgos asociados a la consecución de dichos objetivos. Los controles actúan para atenuar los riesgos identificados y permiten que la preparación de la información financiera sea confiable. El término “confiabilidad” utilizado en el contexto de objetivos de información financiera confiable implica la preparación de los estados financieros acorde a los principios de contabilidad generalmente aceptados u otros principios de contabilidad relevantes y apropiados de acuerdo a los requisitos legales para propósitos externos.

La apreciación de riesgos implica la identificación y el análisis de los riesgos de presentar la información financiera con errores materiales. El establecimiento de los objetivos de la presentación de la información financiera es una condición previa al proceso de apreciación de riesgos.

La apreciación de riesgos puede ser particularmente eficaz en compañías pequeñas debido a que el involucramiento del CEO y otros puestos importantes, llevan a que los riesgos sean apreciados por quienes tienen acceso a la información apropiada. Las pequeñas empresas tienen pocos procesos de negocio y unidades de negocio, de esa

forma podrían beneficiarse identificando los riesgos y detallando actividades de control precisas, evitando así las actividades de control innecesarias o redundantes. Una completa apreciación de riesgos asegura actividades de control eficaces y eficientes.

La apreciación de riesgos en este capítulo se enfoca en la identificación y en el análisis de la presentación de la información financiera con errores materiales. Dichos errores, irregularidades, y falsas declaraciones podrían incluir:

- Integridad: no captura todas las transacciones.
- Exactitud: se pierden o se alteran partidas en la totalidad de las transacciones.
- Exposición: se utilizan criterios contables inadecuados.
- Inapropiado informe de asientos diarios.
- Corte: las transacciones se registran en períodos incorrectos.

Principio 8 - Importancia de los objetivos de la Información Financiera

Principio Fundamental: La gerencia debe especificar los objetivos de la información financiera con suficiente claridad para permitir la identificación de los riesgos de lograr información financiera confiable.

Cualidades del principio:

- Los objetivos de la información financiera deben estar alineados con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Para cada cuenta contable significativa, subyacen una serie de afirmaciones que suelen ser la base de la elaboración de los Estados Financieros de una empresa. Tales afirmaciones son:
 - Existencia: los activos, los pasivos y los intereses de los propietarios deben existir a una fecha determinada. Las transacciones registradas deben representar los acontecimientos que realmente ocurrieron en un período determinado.

- Integridad: todas las transacciones, acontecimientos y circunstancias que ocurrieron durante un período específico, deben ser reconocidos en ese período.
 - Derechos y obligaciones: los activos son los derechos y los pasivos las obligaciones de la empresa a una fecha determinada.
 - Valuación: los activos, pasivos, ingresos y los gastos son registrados en las cantidades apropiadas conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Las transacciones deben estar matemáticamente correctas, apropiadamente resumidas, registradas en los libros y con su debido respaldo en el archivo de la empresa.
 - Presentación y revelación: cada partida de los Estados Financieros debe estar revelada, ordenada y clasificada adecuadamente.
- Materialidad: Refleja el concepto de importancia relativa en la presentación razonable de los estados financieros.

Los estados financieros deben reflejar las transacciones subyacentes y los acontecimientos de una forma que presente la situación financiera, los resultados de operaciones y los flujos de efectivo dentro de un rango de límites aceptables.

Enfoques para la aplicación del principio:

- La Gerencia debe identificar y tomar en cuenta las afirmaciones de los Estados Financieros para cada una de las cuentas significativas y reveladas.
- La Dirección debe comparar los principios contables adoptados por la empresa a los utilizados por compañías de similar tamaño en la industria.

Principio 9 - Riesgos en la presentación de Información Financiera

Principio Fundamental: La empresa debe identificar y analizar los riesgos asociados al logro de los objetivos de los Estados Financieros como base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

Cualidades del principio:

- La identificación del riesgo incluye la consideración de los procesos de negocio que impactan en los estados financieros y notas explicativas.
- La identificación y evaluación de riesgos deben ser llevadas a cabo por personal competente que apoye los objetivos de información financiera.
- La infraestructura y los procesos de la tecnología de la información que apoyan el logro de los objetivos de los Estados Financieros se incluyen en la evaluación de los riesgos.
- La evaluación de los riesgos pone en marcha mecanismos eficaces que involucran a los correspondientes niveles de la organización.
- La identificación de los riesgos considera los factores internos y externos y su impacto en el logro de los objetivos de la información financiera.
- Los riesgos identificados son analizados a través de un proceso que implica la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto potencial del riesgo.

La Administración establece disparadores para volver a evaluar los riesgos cuando se produzcan cambios que puedan afectar los objetivos de información financiera.

Enfoques para la aplicación del principio:

- Es necesario considerar a los agentes externos que pueden afectar a la confiabilidad de la información financiera, que incluye proveedores, inversores, acreedores, accionistas, empleados, clientes, intermediarios y otras empresas del sector.
- La Administración debe considerar los factores que repercuten en su capacidad para lograr sus objetivos de información financiera tanto internos como externos. Los factores internos incluyen las características de las cuentas y de los procesos de negocio, y los factores a nivel de toda la entidad. Los externos incluyen las condiciones económicas, competitivas, y de la industria; el medio ambiente regulatorio y político; y cambios en la tecnología, las fuentes de abastecimiento, las demandas del cliente, o los requisitos de los acreedores.
- Se deben realizar análisis de riesgos sobre una base trimestral, considerando:
 - Los riesgos recientemente identificados que pudieran ser significativos.
 - El estado de los planes de acción para mitigar riesgos significativos.

La evaluación resultante del análisis de riesgos se utiliza como un insumo clave en la determinación de las actividades necesarias de control.

- El personal clave financiero debe reunirse en forma regular con:
 - La Dirección Ejecutiva para identificar nuevas iniciativas, compromisos y actividades que afectan a los riesgos de la información financiera.
 - Personal de tecnología de la información para monitorear los cambios en la misma que pueda afectar a los riesgos relacionados con la información financiera.
 - Personal de recursos humanos para identificar y evaluar cómo los cambios en la fuerza de trabajo pueden afectar a las competencias necesarias del control interno sobre la información financiera.
 - Un asesor legal para estar al tanto de los cambios legales y regulatorios.

Principio 10 - Riesgo de Fraude

Principio Fundamental: En la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos de información financiera se debe considerar explícitamente la posibilidad de error importante debido al fraude.

Cualidades del principio:

- La evaluación de los riesgos de fraude considera los incentivos y las presiones, las actitudes y razonamientos, así como la oportunidad para cometer fraude.
- Se deben considerar los factores de riesgo que influyen en la posibilidad de que alguien cometa un fraude y el impacto del mismo en la información financiera.
- La responsabilidad y la rendición de cuentas de las políticas y procedimientos contra el fraude reside en la administración de la unidad de negocio o proceso en el que se encuentra el riesgo.

Enfoques para la aplicación del principio:

- Se deben tener en cuenta los programas de la empresa de compensación y de evaluación de desempeño para identificar los posibles incentivos y las presiones de los empleados para cometer fraude.

- La Administración debe llevar a cabo una evaluación de riesgo de fraude integral para identificar las distintas formas de fraude y conducta indebida que pueden ocurrir, teniendo en cuenta:
 - Esquemas de fraude y escenarios que son comunes a los sectores de la industria y los mercados en que opera la empresa.
 - Regiones geográficas donde la compañía hace negocios.
 - Transacciones inusuales o complejas, sometidas a la influencia de una administración significativa.
 - La naturaleza de la automatización.
 - Grado de estimaciones y juicios en los informes financieros.
 - La vulnerabilidad de que la Administración anule los esquemas posibles y puedan eludir las actividades de control existentes.

A partir de estas consideraciones, la Administración hace una evaluación correcta de las áreas específicas donde el fraude puede existir, la probabilidad de su ocurrencia y su impacto potencial.

- La Administración utiliza, donde es posible, herramientas de tecnologías de la información, incluidos los sistemas de seguridad, detección de fraudes y las herramientas de monitoreo y sistemas de seguimiento de incidentes para identificar y gestionar el riesgo de fraude.
- Los roles y responsabilidades de investigación están claramente delineados, y los procesos incluyen un mecanismo de seguimiento que permite a la Administración informar sobre eventos de fraude material.
- La persona responsable de la función de auditoría interna incorpora los resultados de la evaluación del riesgo de fraude en el plan de auditoría interna. La Administración revisa y confirma que dicho plan aborda los riesgos relevantes.

3. Actividades de Control

Las Actividades de Control se realizan en todos los niveles de la empresa evitando los riesgos que están asociados al logro de los objetivos de los Estados Financieros.

En las Pequeñas Empresas las Actividades de Control están marcadas por sus características organizacionales, las cuales incluyen una mayor concentración de la decisión y autoridad, un amplio campo de control y canales de comunicación más directos, como por ejemplo comunicaciones vía oral de la Directiva a sus empleados.

Dadas estas características de las pequeñas empresas es más fácil lograr un control eficaz.

Principio 11 - Integración con la evaluación del riesgo

Principio Fundamental: Se toman acciones para contrarrestar los riesgos asociados al logro de los objetivos de información financiera.

Cualidades del principio:

- Las actividades de control, que responden a los riesgos, buscan la mitigación del impacto potencial de estos sobre los objetivos de información financiera.
- Estas actividades incluyen los controles relativos a aspectos del proceso contable, tales como la inclusión de todos los asientos en los mayores contables, los ajustes, los cierres y las estimaciones.
- La selección de las actividades de control se hace tomando en cuenta los riesgos asociados a la tecnología de la información.

Enfoques para la aplicación del principio:

- Al considerar si las actividades de control son suficientes para hacer frente a los riesgos identificados, la Dirección debe considerar los controles de escala que dominan en toda la empresa, a raíz de lo cual la Administración toma decisiones informadas en cuanto a qué procesos necesitan controles adicionales detallados.
- Las actividades de control (tanto en toda la entidad y los controles sobre los procesos detallados) deben considerar los riesgos inherentes en el procesamiento de transacciones relevantes en las que los errores o fraudes pueden ocurrir, en forma individual o en conjunto, como para afectar negativamente el logro de los objetivos de la información financiera.

- Uso de talleres para identificar las actividades de control apropiadas para cada riesgo identificado y para capacitar a sus empleados en la adecuada ejecución de dichas actividades.
- Para evaluar la necesidad de controles adicionales que podrían ser necesarios para mitigar los riesgos, la dirección debe llevar a cabo un “análisis de brecha” para el cual utiliza matrices de riesgo/control desarrolladas en el proceso de evaluación de riesgos y el diseño de controles en cada proceso de negocio.

Principio 12 - Selección y Desarrollo de las Actividades de Control

Principio Fundamental: Las actividades de control son seleccionadas y desarrolladas considerando sus costos y su eficacia potencial en la mitigación de riesgos asociados al logro de los objetivos de información financiera.

Cualidades del principio:

- Las Actividades de Control varían en cuanto a su costo y efectividad dependiendo de las circunstancias. Estas incluyen: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión de actuación, salvaguarda de activos y segregación de tareas.
- La Administración usa un equilibrio adecuado tanto de controles de prevención y de detección, como de los control es manuales y automatizados. Las funciones se dividen de forma lógica entre las personas o los procesos para mitigar los riesgos y cumplir con los objetivos de información financiera (existencia de adecuada segregación de funciones). Al seleccionar entre las opciones alternativas de control, la Administración considera el costo de las actividades de control en relación con los beneficios que se espera de un mejor control.

Enfoques para la aplicación del principio:

- La Administración debe separar las actividades incompatibles asignándolas a diferentes personas o a través de la implementación de aplicaciones de tecnología de la información. La tecnología de la información se utiliza, por ejemplo, para restringir el acceso a datos y programas, mejorando así la

separación de funciones, o para detectar todos los accesos no autorizados a datos o programas.

- En los casos en que el acceso limitado no sea práctico de llevar a cabo, la Administración, los encargados del proceso o los auditores internos deben monitorear de cerca los registros por errores potenciales.
- La Administración se debe centrar en el diseño de una mezcla de sistemas manuales y/o con tecnología de la información tanto preventivo como de detección, según el caso, considerando la relación costo-eficacia de los mismos. También confirma que los controles, en su conjunto, proporcionan una seguridad razonable de que los riesgos asociados al logro de los objetivos de información financiera relativa a cada proceso están adecuadamente mitigados.
- Deben Utilizar organigramas, diagramas de flujo del proceso o cualquier otro medio por el cual se documentan las actividades. La Administración debe identificar posibles incompatibilidades en las funciones y mantener una adecuada segregación de las mismas. La documentación debe actualizarse periódicamente para reflejar las responsabilidades y actividades actuales.

Principio 13 - Políticas y Procedimientos

Principio Fundamental: Las políticas relacionadas a la elaboración confiable de los Estados Financieros son establecidas y comunicadas a toda la empresa junto a los correspondientes procedimientos que permiten llevar a cabo las directivas.

Cualidades del principio:

- Las actividades de control están integradas a los procesos de negocio ya los empleados en el día a día de sus actividades.
- Los procedimientos deben ser realizados a tiempo.
- Las condiciones identificadas como consecuencia de la ejecución de los procedimientos son investigadas y las medidas adecuadas son llevadas a cabo.
- Las políticas y procedimientos se revisan periódicamente para determinar su pertinencia.

Enfoques para la aplicación del principio:

- Es necesario desarrollar políticas tales como: crear códigos de conducta, delegar autoridad, salvaguarda de activos, entre otras cosas, para las distintas áreas de la empresa. Dichas políticas se apoyan y se alinean con la política a nivel de toda la empresa.
- Es preciso que la Administración documente y desarrolle las políticas y procedimientos para todas las actividades relacionadas a la presentación de informes financieros significativos, mediante el uso de distintas herramientas tales como narraciones, diagramas de flujo, y matrices de control. A su vez debe desarrollar un formato normalizado para su política, que incluye:
 - Razón o propósito.
 - Ubicaciones/unidades/procesos a los que se aplica.
 - Funciones y responsabilidades de la propiedad, la creación, implementación, ejecución y mantenimiento.
 - Asuntos que regula.
 - Excepciones.
 - Fecha de revisión.

Principio 14 - Tecnología de la Información

Principio Fundamental: Los controles de la tecnología de la información, cuando son aplicables, son diseñados e implementados para ayudar al logro de los objetivos de los Estados Financieros.

Cualidades del principio:

- Los controles de aplicación son aplicados en los programas (de la computadora) con el apoyo de procedimientos manuales. Son diseñados para proporcionar integridad y exactitud en el procesamiento de información crítica para la integridad del proceso de información financiera.
- Los controles generales incluyen controles sobre el acceso, cambios, desarrollo y despliegue de sistemas, seguridad lógica y física, respaldo (backup) y recuperación de datos.

- Los procesos informáticos son documentados, asegurados, apoyados y revisados continuamente para asegurar la integridad de los mismos.

Enfoques para la aplicación del principio:

La siguiente clasificación de los controles de TI puede ser útil para estudiar el diseño de los controles o la evaluación de su eficacia (las primeras cuatro categorías comprenden controles generales de TI).

- Desarrollo de sistemas: diseño de controles e implementación de sistemas que ayudan a asegurar que los sistemas estén debidamente desarrollados, configurados y aprobados.
- Cambios en el sistema: tanto las aplicaciones, como el apoyo a base de datos o sistemas operativos ayudan a asegurar que los cambios son aprobados y probados adecuadamente. En entornos menos complejos, el desarrollo de sistemas y de procedimientos de control a menudo son más fáciles de implementar, capacitar y mantener.
- Seguridad y acceso: los controles sobre las aplicaciones críticas, el apoyo a bases de datos y las redes ayudan a la Administración a garantizar que el acceso está debidamente autorizado y los datos se utilizan adecuadamente, y son mantenidos y reportados.
- Operaciones informáticas: controles sobre las operaciones del día a día que ayudan a asegurar que los errores de procesamiento o irregularidades se identifican y corrigen de manera oportuna.
- Controles de aplicación: los controles son integrados en las aplicaciones para ayudar a garantizar la integridad y exactitud de la autorización de la transacción, la validez y el procesamiento.
- Usuarios finales: los controles sobre la hoja de cálculo y otras aplicaciones desarrolladas por el usuario que introduzca potenciales inputs, la lógica y errores de la interfaz.

El diseño y la implementación de los controles de Tecnología de la Información están directamente relacionados con las aplicaciones, las bases de datos y los sistemas identificados en los procesos de Apreciación de Riesgos.

Los controles dependerán de varios factores, tales como paquetes de software utilizados (desarrollado en la empresa o comprado), conexión a Internet (limitada o ilimitada) entre otros.

4. Información y Comunicación

Las empresas necesitan identificar, capturar, procesar y distribuir información financiera para poder desarrollar sus sistemas de control interno. La gerencia debe transmitir a todo el personal la importancia de aplicar procedimientos de control interno, con el fin de obtener información financiera que sea confiable.

Los sistemas de información en las pequeñas y medianas empresas son en general menos formales que en las empresas grandes, aunque su importancia es igualmente significativa en ambas. Independientemente del tamaño, la información que se genera internamente debe ser procesada de forma efectiva y eficiente. En las PYME los sistemas de información suelen identificar e informar sobre los acontecimientos, actividades, y condiciones externas pero su efectividad en general depende y es afectada sustancialmente por la habilidad de la gerencia para monitorear eventos externos a la organización.

La comunicación interna entre la alta gerencia y los empleados de primera línea debe ser más fácil de lograr en una pequeña o mediana empresa, que en una grande. Esto se justifica por su menor tamaño y menos niveles jerárquicos, lo cual aporta al CEO mayor visión y disponibilidad para el desempeño de sus tareas como tal. En efecto, la comunicación interna toma lugar en las reuniones diarias y en las actividades en donde participan la gerencia y otros altos cargos. Los canales formales de comunicación suelen encontrarse en las grandes empresas; muchas organizaciones pequeñas logran el objetivo de comunicación efectiva por medio del contacto diario con el personal, combinado con una política de puertas abiertas hacia los altos ejecutivos de la organización. El ejemplo que da la gerencia puede llegar a ser más fuerte que las interacciones que se impongan con los empleados, los clientes y los proveedores de la empresa.

Los principios clave del componente información y comunicación cubren las necesidades de información a nivel gerencial, los controles de los sistemas de información y las formas de comunicación entre la gerencia, con los directivos y con terceros.

Principio 15 - Reportes de Información Financiera

Principio Fundamental: La información relevante debe ser identificada, capturada y utilizada en todos los niveles de la empresa, y a su vez, debe ser distribuida en tiempo y forma para lograr los objetivos de la información financiera.

Cualidades del principio:

- La información identificada debe capturar todas las transacciones financieras, la cual va a ser utilizada, entre otros fines, para los asientos de ajuste y las estimaciones contables, así como para controlar la razonabilidad de las transacciones registradas.
- La información operativa es usada para generar información contable y financiera y en general sirve como base para la presentación de informes financieros confiables.
- La información se desarrolla utilizando fuentes internas y externas.
- Los sistemas de información permiten que la información sea oportuna, precisa, accesible y en tiempo real.

Enfoques para la aplicación del principio:

- Las empresas toman información externa de diferentes tipos, tales como publicaciones de la industria, asociaciones comerciales y conferencias para identificar los acontecimientos que afectan las tendencias del sector, proveedores, clientes, competidores y el entorno económico en general.
- La gerencia que está a cargo de los reportes financieros debe reunirse periódicamente con los representantes de otras áreas del negocio, tales como operaciones, cumplimiento, Recursos Humanos, o el desarrollo de productos, para obtener información que pueda afectar a los reportes de información financiera.

Principio 16 - Información de control interno

Principio Fundamental: La información necesaria para ejecutar otros componentes del control interno es identificada, capturada, utilizada y distribuida en tiempo y forma de manera que permita al personal asumir su responsabilidad en los procesos de control interno.

Cualidades del principio:

- Los sistemas de información pueden ser formales o informales.
- Los datos necesarios para ejecutar cada componente de control son obtenidos en forma completa, precisa y oportuna y de acuerdo con las leyes y reglamentos existentes.
- Los controles de información incluyen controles de excepción que disparan resoluciones excepcionales, análisis de causa – efecto y actualización de controles.
- La calidad de la información del sistema se revisa periódicamente para evaluar su fiabilidad y la puntualidad en el cumplimiento de los objetivos de control interno de la empresa.

Enfoques para la aplicación del principio:

Las empresas utilizan los procesos de evaluación de riesgos para identificar los riesgos asociados con los sistemas y cambios relacionados. Los sistemas o el entorno pueden cambiar y los controles (de acceso o de respaldo) relacionados a los sistemas son también objeto de cambio.

La organización usa mapas de información que describen:

- Pruebas de información generada.
- Como la información generada por los sistemas es revisada y como esas revisiones son monitoreadas y probadas.
- Las actividades de control que son utilizadas para monitorear y confirmar la integridad, exactitud, oportunidad y conformidad respecto a políticas y procedimientos.

Principio 17 - Comunicación interna

Principio Fundamental: La comunicación permite y apoya el entendimiento y ejecución de los objetivos de control interno, los procesos y las responsabilidades individuales en todos los niveles de la empresa.

Cualidades del principio:

- La gerencia elabora programas de comunicación para que cada empleado entienda los objetivos de control interno de la organización y sepa cuáles son los aspectos relevantes de los procesos de control interno. Incluyendo cómo funcionan los procesos de control y cuáles son las responsabilidades individuales para el logro de los objetivos de control interno.
- Canales de comunicación abiertos entre el personal operativo, la gerencia y la dirección.
- La gerencia y el directorio tiene acceso a fuentes de información externa incluyendo la de auditorías internas y externas y la de otros terceros relacionados con la organización como por ejemplo las autoridades reguladoras.

Enfoques para la aplicación del principio:

- La Administración debe desarrollar y mantener un sitio de intranet, accesible a todo el personal apropiado, para la difusión de información sobre los procesos de control interno de la empresa.
- La Administración debe comunicar información sobre los objetivos de la información financiera de la empresa, de las políticas pertinentes de control interno y de los procedimientos y como éstos funcionan. Estos mecanismos incluyen difusión de e-mails y/o mensajes de voz de la Administración que refuerza el compromiso de la empresa por el sistema de control interno de los informes financieros.
- Se debe crear una comisión de empleados representativos de todo el plantel de trabajadores para que mantenga reuniones periódicas con la gerencia. Antes de estas reuniones la comisión solicita comentarios o sugerencias que los empleados quieran hacer, referidas al control interno, para presentarlas a la gerencia en las referidas reuniones.

- El directorio y los auditores internos deben reunirse periódicamente o cuando la circunstancia lo amerite. Estas reuniones son para discutir de forma amplia las observaciones que los auditores han hecho respecto al control interno.

Principio 18 - Comunicación externa

Principio Fundamental: Los aspectos relativos a la consecución de objetivos de información financiera son comunicados a terceros interesados.

Cualidades del principio:

- Canales abiertos de comunicación permiten la entrada de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, analistas financieros y otros¹⁶, proporcionando a la Administración y al Directorio información importante sobre la efectividad de los sistemas de control interno de la información financiera.
- Los valores éticos son compartidos diariamente con los empleados e incluyen las expectativas de interacción con auditorías externas.
- Los estados financieros son revisados y evaluados por la gerencia antes de su emisión para verificar que sean confiables y transparentes.
- Los auditores externos evalúan la efectividad del sistema de control interno sobre los estados financieros periódicamente y el dictamen es comunicado por la gerencia a los accionistas.

Enfoques para la aplicación del principio:

- La organización debe poner a disposición del público en general un número telefónico o una dirección de e-mail para facilitar la comunicación con los clientes, proveedores, y otros terceros interesados. La información de contacto

¹⁶ Stakeholders: Son grupos que no son formalmente miembros de la organización pero que sienten que han hecho una inversión en la misma. Lo único que se necesita para ser stakeholder es un sentido de involucramiento. Además de gerentes y empleados, los stakeholders son el directorio, los sindicatos, los propietarios, los accionistas, los clientes, los competidores, los proveedores, los organismos de gobierno, la comunidad circundante, y de hecho cualquier jurisdicción que perciba que será impactada por un cambio significativo en la organización. Extraído del tomo "Planeación Estratégica" editado por la cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables.

se debe difundir a través del sitio web de la empresa y en las facturas enviadas a los clientes. Esto es importante pues se busca generar un feedback con los clientes desconformes que pueden aportar una visión diferente a los procedimientos de control.

- Se debe realizar encuestas periódicas sobre el grado de satisfacción de los clientes respecto a los productos o servicios brindados por la empresa. Éstas deben incluir la percepción del cliente respecto a la ética e integridad de la empresa.
- Después de la revisión del auditor externo del proceso de certificación de la gestión y la evaluación independiente de la efectividad del control interno, la Administración recibe un memorándum sobre los asuntos importantes identificados durante el transcurso del trabajo. Los asuntos se discutirán en una reunión posterior del Comité de Auditoría, donde los auditores externos frente a las conclusiones de su trabajo realizan una propuesta de acuerdos a la Administración.

5. Monitoreo

La supervisión refiere a los procesos que se realizan en una organización para determinar si el control interno está funcionando de forma eficaz y que los informes financieros son exactos y confiables. La supervisión requiere mecanismos para identificar y capturar las deficiencias en el sistema de control interno. Estas deficiencias deben ser tratadas por la gerencia.

Por medio del monitoreo se identifican las actividades y los resultados que no son los esperados o que son contrarios a los objetivos de la gerencia. Los administradores de las PYME tienen conocimiento directo de las unidades de negocio, supervisan las operaciones de forma directa y eso los hace conocer profundamente a la compañía. Agregando la supervisión, al control rutinario de operaciones, la gerencia puede integrar el monitoreo del control interno con poco costo.

Las actividades de supervisión de las compañías más pequeñas involucran generalmente al CEO, al CFO y a otros encargados de área. Su vínculo cercano con las operaciones les

permite percibir las variaciones significativas y las inexactitudes en el funcionamiento o en los datos financieros. Tanto el conocimiento directo de las quejas de los principales clientes y proveedores, como los comunicados de los entes reguladores, pueden alertar a la gerencia sobre los problemas del funcionamiento del sistema de control interno, lo cual puede tener consecuencias en la información a emitir.

A partir del lanzamiento de la sección 404 de la ley Sarbanes-Oxley las compañías más pequeñas tienen la necesidad de realizar evaluaciones separadas de sus sistemas de control interno, con el objetivo de que sus actividades de control sean más eficaces.

Algunas empresas pueden tener un auditor interno destinado al cumplimiento de este fin. Otras pequeñas o medianas empresas se han inclinado por asignar al personal contable ciertas funciones de trabajo que sirven para evaluar controles.

Otra opción sigue siendo tercerizar una parte o toda la función de la auditoría interna y que ésta informe directamente a la gerencia general o al comité de auditoría. A veces el hecho de tercerizar, lo cual implica afrontar costos que son variables, es preferible aumentar los costos fijos de la organización destinando recursos humanos internos o contratar más personal para cumplir con la función de auditoría interna.

Debido a las estructuras organizacionales más limitadas y a los controles amplios que la gerencia puede ejercer en las empresas pequeñas o medianas, las deficiencias que surgen del monitoreo de las actividades pueden comunicarse fácilmente a la persona adecuada. El personal de una pequeña o mediana empresa generalmente tiene una comprensión clara de los tipos de problemas que se deben informar a los mandos superiores.

Cada organización debe identificar al individuo responsable de determinar la causa de un problema y de tomar la acción correctiva. La identificación de un individuo responsable es tan importante en una organización pequeña o mediana como lo es en una grande.

Principio 19 - Evaluaciones continuas e individuales

Principio Fundamental: Las evaluaciones continuas e individuales permiten a la Administración determinar si los otros componentes del control interno sobre los informes financieros están presentes y se encuentran realmente funcionando.

Cualidades del principio:

- La supervisión continua proporciona el feedback necesario para que los procesos integrados de control se regeneren continuamente para ser eficaces.
- Las evaluaciones individuales proporcionan una mirada objetiva del control interno sobre los informes financieros en un momento determinado en el tiempo. Estas evaluaciones son realizadas por alguien que pueda proporcionar una revisión objetiva y que no esté implicada en las actividades que son estudiadas.
- El evaluador debe entender el funcionamiento de los componentes que son estudiados y como se relacionan con las actividades que dan confiabilidad y son el soporte de la información financiera.
- La Administración varía el alcance y la frecuencia de las evaluaciones individuales en función de la importancia de los riesgos que quieran ser controlados y de la importancia de los controles para mitigar esos riesgos.

Enfoques para la aplicación del principio:

- La empresa puede desarrollar cuestionarios de autoevaluación de los procesos de negocio para que sirvan como un diagnóstico de referencia que se centra en el grado en el cual se cree que los controles relacionados con los procesos del negocio se están aplicando.
- La Administración puede desarrollar un cuestionario de autoevaluación de un proceso de negocio para ser utilizado por el personal involucrado en la ejecución de controles.
- La Administración debe utilizar una función de auditoría interna para proporcionar una perspectiva objetiva sobre la eficacia de la estructura de control interno. Los informes de auditoría interna se distribuyen a la alta dirección y al comité de auditoría.

- Se pueden hacer revisiones periódicas en la red de ordenadores para chequear que el acceso a los datos financieros lo tienen las personas debidamente autorizadas y no son saboteadas por terceros.

Principio 20 - Informar las deficiencias

Principio Fundamental: Las deficiencias del control interno son identificadas y comunicadas de manera oportuna a las partes responsables de tomar las medidas correctivas correspondientes, a la gerencia y al directorio.

Cualidades del principio:

- Las deficiencias de control interno halladas (incluyendo seguridad de la información y de los sistemas de control) se deben informar al responsable del proceso de control referido, para que éste tome las acciones correctivas de manera oportuna. También se debe informar a la persona que le antecede en la escala jerárquica, a la gerencia y al comité de auditoría.
- Son consideradas las deficiencias informadas por fuentes internas como externas.

Enfoques para la aplicación del principio:

- La Administración debe establecer un canal alternativo de notificación de deficiencias de naturaleza delicada, como actos ilegales o éticamente incorrectos. Tales informes se dirigen a un miembro de la administración o de la dirección, dependiendo de la naturaleza de la acción y de las personas involucradas.

CAPÍTULO 3 – RIESGO

3.1 Introducción

Toda entidad existe para proveer valor a sus stakeholders, es decir, a todos aquellos individuos, grupos u organizaciones que reciben el impacto o están interesados en el plan estratégico de la organización (son las partes afectadas por las actividades de la misma). Las entidades reconocen el valor cuando dichas partes obtienen beneficios reconocibles que ellos a su vez valoran.

Enfrentarse a la incertidumbre es inevitable, organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores e influencias internas y externas que hacen incierto saber si y cuando conseguirán sus objetivos. El desafío para la gerencia es determinar cuanta incertidumbre está dispuesta a aceptar la empresa en su esfuerzo por aumentar el valor para sus stakeholders.

3.2 ¿Qué entendemos por riesgo?

Convencionalmente manejamos la definición del diccionario de la Real Academia Española, que define el "riesgo" como "contingencia o proximidad de un daño".

Además, podemos definir el riesgo desde 3 perspectivas:

- Riesgo como incertidumbre: nivel de exposición de una empresa a determinadas situaciones inciertas que deben ser efectivamente administradas para poder lograr sus objetivos y así crear valor para sus stakeholders.
- Riesgo como amenaza o peligro: refiriéndose a eventos potenciales negativos (por ejemplo, fraudes, fallas en sistemas, robos, etc.).
- Riesgo como oportunidad: a mayor riesgo, mayor retorno potencial (pero mayor pérdida potencial).

El riesgo involucra consecuencias tanto positivas (oportunidades) como negativas (amenazas). Dichas consecuencias varían su impacto en función de:

- Activos a riesgo: cuanto mayor sea el nivel de exposición monetario de los activos, puede llegar a tener mayores consecuencias.
- Tipo de amenaza: por ejemplo, no tiene igual impacto una amenaza por error a un fraude o un incendio.

- Duración de la consecuencia: si dura una semana va a tener mayor impacto que si durara un día.
- Efectividad del control: cuantos más efectivos sean los controles implementados, menor debería ser el impacto de los eventos.

Las empresas se enfrentan a un sinnúmero de factores de riesgo que deben ser identificados para poder llevar a cabo una efectiva administración de riesgos:

- Factores externos: desarrollo tecnológico, cambio en expectativas o necesidades de clientes, competidores, leyes y regulaciones, economía, entre otros.
- Factores internos: interrupción de sistemas informáticos, deterioro de la calidad del personal, etc.

Las empresas generalmente están expuestas a diversos riesgos que son fácilmente identificables (por ejemplo: fraude o robo, decisiones erróneas de la gerencia, costos excesivos, etc.), pero las causas que favorecen su aparición pueden ser múltiples y de muy variada naturaleza. Es más, una misma causa puede generar más de un riesgo. Para conocer un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia del mismo y si puede o no afectar a la empresa.

Es importante tener en cuenta que los riesgos no se originan por falta de controles, sino que existen por sí mismos y se presentan cuando son causados. Los controles se establecen para reducir o evitar las causas.

3.3 Gestión del Riesgo

Un proceso de gestión del riesgo va a permitir a la empresa conocer y entender cuál es su situación a nivel de riesgos y de seguridad actual, y le va a ayudar a tomar decisiones de forma adecuada para mitigar los riesgos. De esa manera podrá evaluar qué medidas se implementarán a corto, mediano y largo plazo, y posteriormente evaluar si las decisiones fueron las correctas.

3.3.1 ERM: Administración del Riesgo Empresarial

ERM es una metodología que provee un marco para que la gerencia pueda manejar eficazmente la incertidumbre y los riesgos y oportunidades asociados y así aumentar su capacidad de generar valor. Es una estructura integrada de administración de riesgos establecida por el Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Treadway (COSO) con el fin de establecer una estandarización de los conceptos relacionados con ERM así como los principios asociados.

Aumenta la capacidad, entre otras cosas, para:

- Alinear la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar en la búsqueda de la concreción de sus metas (nivel de riesgo aceptado) con la estrategia.
- Establecer niveles aceptables de riesgo compatibles con los objetivos de crecimiento y rendimiento.
- Aplicar métodos y técnicas que ayuden a mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Minimizar pérdidas operativas.
- Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad.
- Proveer respuestas integradas a riesgos múltiples.
- Convertir los riesgos de los acontecimientos eventuales en oportunidades.
- Racionalizar el uso de recursos gracias a una buena información de los riesgos totales.

Desde la óptica de ERM, el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un suceso y de sus efectos; ERM facilita el proceso de gestión; está asociado al gobierno empresarial en la medida que provee información a la dirección superior con respecto a los riesgos más significativos y a la forma como los mismos están siendo administrados.

- **Definición de ERM**

Según versión traducida del Resumen ejecutivo del texto sobre ERM del COSO, ERM se define como el “conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que

puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad”.

Provee seguridad razonable (no absoluta) en la concreción de cada una de las categorías de objetivos de la entidad: objetivos estratégicos, operativos, elaboración de información confiable y cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.

Hablamos de seguridad razonable debido a que la incertidumbre y el riesgo se refieren al futuro, el cual nadie puede predecir con certeza, y además porque existen otras limitaciones que impiden al directorio y a la gerencia tener una absoluta seguridad de que los objetivos serán logrados:

- a) la toma de decisiones está viciada por el juicio humano;
- b) se debe tener en cuenta la relación costo vs beneficio a la hora de las decisiones sobre respuestas a los riesgos y establecimiento de controles;
- c) fallas humanas (como simples errores o equivocaciones);
- d) posibilidad de controles burlados (mediante la colusión de dos o más personas);
- e) la ignorancia, por parte de la gerencia, de las decisiones de ERM (ya que no implica obligatoriedad).

Independientemente de lo bien que esté diseñada y operada, el ERM no asegura el éxito de la empresa, ya que la consecución de objetivos está afectada por las limitaciones inherentes a todo proceso gerencial.

- **Componentes de ERM**

Ocho componentes interrelacionados:

- **Ámbito interno**

Es el fundamento para los demás componentes ya que provee disciplina y estructura.

El nivel de riesgo aceptado, establecido por la gerencia y revisado por el directorio, es un punto de referencia en la definición de la estrategia.

- **Fijación de objetivos**

La gerencia establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y establece los objetivos relacionados fluyendo a través de la empresa y alineados con y ligados a la estrategia (ya mencionados anteriormente).

- **Identificación de acontecimientos**

Los acontecimientos pueden tener eventualmente un impacto positivo, uno negativo o ambos. Aquellos que tienen un impacto negativo representan riesgos que requieren apreciación y respuesta de la gerencia. De esta manera nos referiríamos a riesgo como la posibilidad de que ocurra un acontecimiento y que afecte adversamente el logro de los objetivos.

Los acontecimientos con un impacto positivo representan oportunidades o reducción del impacto negativo de riesgos. Aquellos que representan oportunidades son canalizados hacia los procesos gerenciales de definición de la estrategia o de los objetivos.

- **Apreciación de riesgos**

Permite considerar cómo los acontecimientos eventuales podrían afectar el logro de los objetivos, apreciándolos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto.

La probabilidad representa la posibilidad de que un acontecimiento dado ocurra, mientras que el impacto representa su efecto en caso de que ocurriera.

La apreciación de riesgo es aplicada en primera instancia al riesgo inherente (riesgo existente sin considerar las acciones que se podrían tomar para modificar la probabilidad del riesgo o su impacto). Una vez que se han desarrollado las respuestas al

riesgo, la gerencia utiliza técnicas de apreciación del mismo para determinar el riesgo residual (riesgo remanente luego de la acción de la gerencia para modificar la probabilidad o impacto del riesgo).

- **Respuesta al riesgo**

Corresponden a las categorías de evitar (abandonar las actividades que generan riesgos), reducir (reducen la probabilidad del riesgo, el impacto del mismo o ambos), compartir (reducen la probabilidad o el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo de otro modo una porción del riesgo) y aceptar el riesgo (en caso de que sea insignificante).

- **Actividades de control**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo sean ejecutadas adecuadamente.

- **Información y comunicación**

Para la entidad son importantes tanto los datos históricos como los actuales ya que:

- Los históricos le permiten comparar el desempeño real con metas, planes y expectativas, y a su vez pueden proveer advertencias oportunas.
- Los actuales le permiten apreciar sus riesgos en un momento específico y permanecer dentro de las tolerancias al riesgo establecidos.

La cultura de riesgo deseada (respaldada por procesos y procedimientos) debe ser debidamente comunicada.

- **Monitoreo**

Implica corroborar que el proceso de administración de riesgos mantiene su efectividad a lo largo del tiempo y que los componentes del marco ERM funcionan adecuadamente.

Puede ser realizado a través de:

- Actividades continuas: sobre la base de las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad, en tiempo real; ó
- Evaluaciones independientes: tienen lugar luego de ocurridos los hechos.

Para que ERM sea considerada eficaz, todos los ocho componentes deben estar presentes y funcionando, lo que no implica que no puedan existir compensaciones entre componentes.

El ERM está enfocado para todo tipo de empresa, independientemente del tamaño. Si bien las PYME pueden implantar factores de componentes de manera diferente a las grandes, de todos modos pueden tener una ERM eficaz. La metodología para cada componente es probablemente menos formal y menos estructurada en las entidades más pequeñas, pero los conceptos básicos deben estar presentes en cualquier entidad, independientemente de su tamaño.

ERM es, en alguna manera, responsabilidad de todos los integrantes de una entidad y en consecuencia debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada uno de ellos.

ERM es un concepto más amplio que control interno elaborado, expandiendo éste para formar un concepto más robusto centrado más detalladamente en los riesgos, por lo que podemos decir que el control interno es una parte integrante de ERM.

3.3.2 ISO 31000 – Gestión Del Riesgo

Es una norma internacional elaborada por la AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) que establece una serie de principios que se deben satisfacer para que la gestión del riesgo sea eficaz, armonizando los procesos de dicha gestión.

La gestión del riesgo, definida como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo, cuando se implementa tomando en cuenta esta norma, permitiría a una organización a, entre otras cosas: aumentar la probabilidad de

alcanzar los objetivos, mejorar la identificación de oportunidades y amenazas, mejorar la seguridad y la confianza de las partes interesadas y mejorar los controles.

La ISO 31000 puede utilizarse por cualquier empresa y se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo.

Según esta norma, para una eficaz gestión del riesgo, las organizaciones deberían cumplir, en todos sus niveles, los siguientes principios sobre dicha gestión:

- Crea y protege el valor (contribuye al logro de los objetivos y a la mejora del desempeño).
- Es una parte integral de todos los procesos de la organización.
- Es parte de la toma de decisiones.
- Trata explícitamente la incertidumbre.
- Es sistemática, estructurada y oportuna.
- Se basa en la mejor información disponible.
- Se adapta: se alinea con el contexto.
- Integra los factores humanos y culturales.
- Es transparente y participativa.
- Es dinámica, iterativa, y responde a los cambios.
- Facilita la mejora continua de la organización.

- **El proceso de gestión**

Debería ser una parte integrante de la gestión, integrarse en la cultura y en las prácticas y adaptarse a los procesos de negocio de la organización.

Comprende las siguientes actividades:

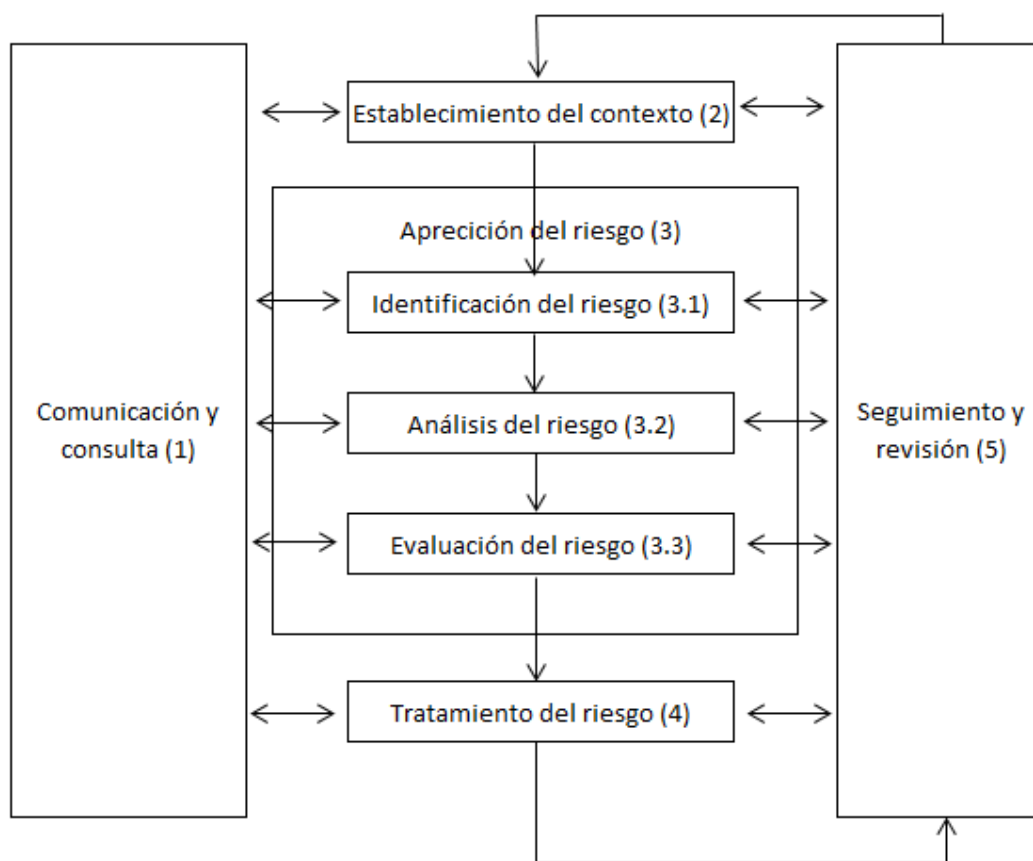


Gráfico 3.1: Proceso de gestión de riesgos. Fuente: ISO 31000.

1. Comunicación y consulta

Se realizan procesos para proporcionar, compartir u obtener información y para establecer el diálogo con las partes interesadas, en relación con la gestión del riesgo. Deben realizarse en todas las etapas del proceso.

2. Establecimiento del contexto

A través del establecimiento del mismo la organización articula sus objetivos, define los parámetros externos e internos a tener en cuenta en la gestión del riesgo, y establece el alcance y los criterios de riesgo para el proceso restante. Ambos contextos son los entornos (externo e interno) en los que la organización busca conseguir sus objetivos.

Conocer los contextos es importante: el externo para asegurarse que los objetivos de las partes interesadas externas se tienen en cuenta al desarrollar los criterios de riesgo, y el interno debido a que el proceso de gestión debería alinearse con la cultura, los procesos, la estructura y la estrategia de la organización.

3. Apreciación del riesgo

Es el proceso global que comprende la identificación del riesgo, el análisis del mismo y su evaluación.

3.1 Identificación del riesgo

Se deben identificar los orígenes del riesgo, las áreas de impacto, los sucesos, así como sus causas y sus consecuencias potenciales. Es preciso generar una lista de riesgos exhaustiva ya que un riesgo que no se identifica en este momento no se incluirá en análisis posteriores.

3.2 Análisis del riesgo

Implica desarrollar una comprensión del riesgo: considerar las causas y fuentes del mismo, sus consecuencias positivas y negativas (impacto), y la probabilidad de ocurrencia de dichas consecuencias.

El análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo, o una combinación de los 3 casos.

3.3 Evaluación del riesgo

Implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos cuando se consideró el contexto, y en base a esta comparación, se puede considerar la necesidad de un tratamiento.

La finalidad es ayudar a la toma de decisiones determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento.

4. Tratamiento del riesgo

Implica la selección e implementación de una o varias opciones para modificar los riesgos.

Supone un proceso cíclico que implica evaluar un tratamiento de riesgo y decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables y, en caso de que no lo sean, generar un nuevo tratamiento del riesgo y evaluar la eficacia del mismo.

Las opciones de tratamiento del riesgo pueden incluir:

- Evitar el riesgo: decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que causa el riesgo, o realizando cambios sustanciales en el interior de los procesos;
- Aceptar o aumentar el riesgo: a fin de perseguir una oportunidad;
- Eliminar la fuente del riesgo;
- Modificar la probabilidad;
- Modificar las consecuencias;
- Compartir el riesgo con otras partes (incluyendo los contratos y la financiación del riesgo);
- Retener el riesgo en base a una decisión informada.

La selección de la o las opciones de tratamiento del riesgo debe llevarse a cabo teniendo en cuenta los requisitos legales, reglamentarios y de otro tipo, tales como la responsabilidad social y la protección del entorno natural, así como las limitaciones económicas (relación costo-beneficio).

Es importante documentar la manera en que se implementarán las opciones de tratamiento elegidas.

El riesgo residual se debería documentar y someter a seguimiento, revisión y, cuando sea apropiado, a tratamiento adicional.

5. Seguimiento y revisión

Los procesos mencionados deberían abarcar todos los aspectos del proceso de gestión del riesgo.

6. Registro del proceso de gestión del riesgo

Dicho registro proporciona la base para la mejora de los métodos y de las herramientas, así como del proceso en su conjunto.

3.3.3 Ampliación de los conceptos de apreciación y Análisis de riesgos

- **Apreciación de riesgos**

Es la evaluación cualitativa y cuantitativa de la exposición al riesgo en las diferentes actividades o procesos. Para una eficaz apreciación es importante el conocimiento profundo de las metas y objetivos de la organización ya que el impacto se va a evaluar en función de la incidencia de los eventos en la concreción de las metas y objetivos.

- Métodos de apreciación de riesgos de los procesos

A - Análisis de exposición: enfoque en el activo a riesgo. Se trata de analizar cómo las amenazas pueden afectar a cada uno de los activos analizados.

B - Análisis ambiental: no se centra en toda la empresa sino en los diferentes ambientes en donde se mueve la misma o un proceso (competidores, clientes, económico, etc.).

C - Escenario de amenazas: consiste en realizar una descripción de los procesos (compras, ventas, etc.) y activos a riesgo para analizar las amenazas sobre ellos, sus consecuencias y causas de las mismas.

- **Análisis de riesgos**

La finalidad de dicho análisis es determinar la exposición real a los riesgos por parte de la empresa. Se trata de identificar los riesgos para poder establecer el riesgo total y luego el residual o remanente.

El riesgo total se define como: $RT = \text{impacto promedio} \times \text{probabilidad}$.

La evaluación de riesgos, que puede ser cualitativa (por ejemplo: alto, medio, bajo) o cuantitativa (utilizando una graduación numérica), se realiza en 3 dimensiones:

1. Probabilidad: posibilidad de que el evento ocurra y afecte a la empresa (por ejemplo, si ocurre 5 veces al año la probabilidad sería alta, y si ocurriera solo una vez sería baja). Debe ser mayor que 0%, porque de lo contrario no representaría una amenaza y asimismo debe ser menor que 100% porque si no sería una certeza y no un riesgo. Los parámetros a considerar podrían ser: alta (es muy factible que la causa se presente), media (factible) y baja (es poco factible).
2. Impacto: comprende el impacto financiero, en la viabilidad de los objetivos y en la imagen de la empresa (por ejemplo, un riesgo que afectara un gran porcentaje del resultado neto tendría un alto impacto en la empresa). Tomando en cuenta los parámetros vistos en probabilidad, podemos considerar respecto al impacto: alto (si de presentarse la causa, tendría alto impacto o efecto sobre la empresa), medio (impacto medio) y bajo (impacto bajo).
3. Tiempo o duración de la consecuencia (por ejemplo, si dura un día va a tener más impacto a si dura una hora).

En general no es sencillo cuantificar adecuadamente los riesgos, por lo que usualmente se utiliza un enfoque cualitativo.

- Métodos de medición de riesgos

Dentro de los métodos podemos encontrar:

A - Estimaciones de probabilidad

Se utiliza una fórmula de pérdida estimada anual conocida como Expectativa de Pérdida Anualizada.

Pérdida esperada = $\sum (P_i \times D_i \times V_i)$, donde:

P: productos de probabilidad

D: duración en el tiempo

V: valor de los activos

i: cada amenaza

B - Factores de riesgo

Implica realizar evaluaciones a nivel de unidades de negocio o procesos respecto a eventos observables o atributos conceptuales.

Los factores pueden ser subjetivos (cambios en los procesos, etc.), objetivos (activos expuestos a riesgo, etc.) o calculados (tiempo desde q se realizó una actividad, etc.).

Procedimiento a seguir:

- Elegir aproximadamente 10 de los factores que sean representativos de la operativa en la unidad
- Fijar una escala para representar la fuerza del factor. Por ejemplo de 1 a 5, siendo (1) insignificante, (2) baja, (3) media, (4) moderada o (5) alta. La idea es calificar la viabilidad del éxito, donde los valores altos indican una pérdida seria para la empresa.
- Realizar una evaluación de cada unidad o proceso en función de dichos factores (evaluación en cuanto a la combinación entre probabilidad e impacto).
- Ponderar a cada factor en la unidad (la suma de los factores debe dar uno).
- Multiplicar el score obtenido por el peso del factor.

Según este procedimiento el componente con mayor score es el de mayor riesgo implícito.

Ejemplo

Unidad de negocio: Compras

Se eligen 4 factores, y una escala de 1 a 3 para representar la fuerza de cada factor.

	FACTOR	IMPACTO	PROBABILIDAD	PROBABILIDAD X IMPACTO	PONDERACIÓN	SCORE
A	No se determina óptima y adecuadamente la cantidad y calidad de bienes requeridos	3	1	3	0,3	0,9
B	Compras de bienes no autorizadas	3	3	9	0,3	2,7
C	Selección inapropiada de proveedores	2	1	2	0,1	0,2
D	Se aceptan mercaderías distintas a las solicitadas	3	2	6	0,3	1,8
TOTAL					1	5,6

Cuadro 3.1: Medición de riesgos por factores de riesgo –Ejemplo.

De esta manera el componente de mayor riesgo es el B: Compras de bienes no autorizadas, por lo que la empresa deberá enfocarse sobre todo en controlar dicha actividad.

C - Matriz de riesgo

Es una herramienta de control y de gestión que surge como resultado del análisis de riesgos. Su utilidad radica en identificar las actividades más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a las mismas y los factores relacionados con estos riesgos (tanto endógenos como exógenos). Permite clasificar la exposición a riesgos en términos cualitativos en: no importante (aceptable), importantes (precaución) y críticos (inaceptable).

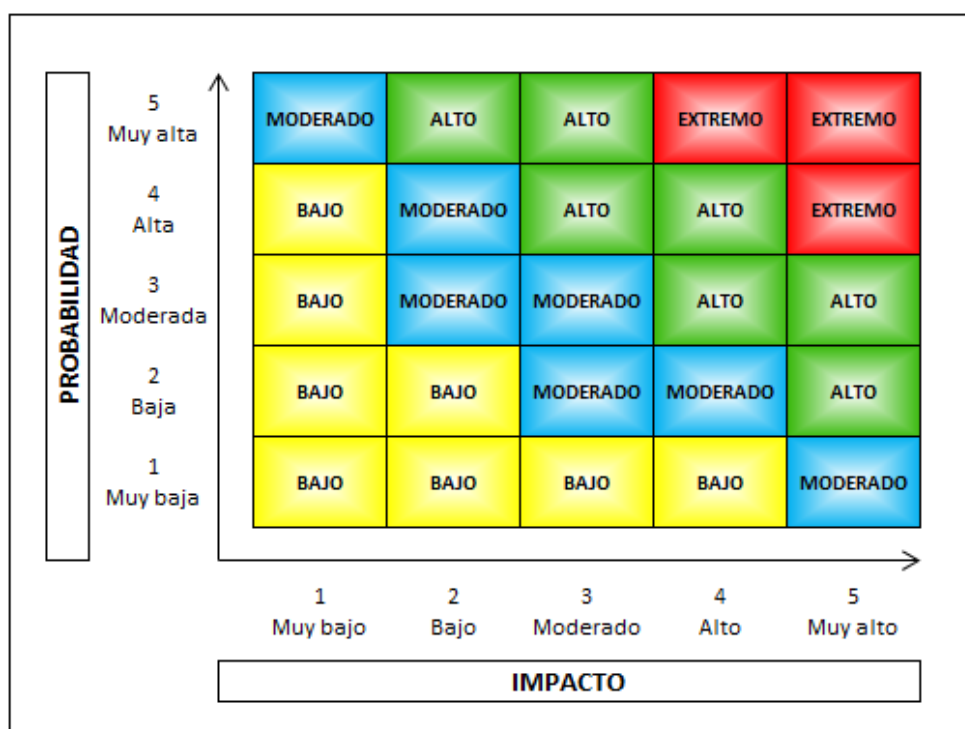


Gráfico 3.2: Matriz de riesgos. Fuente: Elaboración propia en base a apuntes de clase de Control Interno y Organización de Sistemas Contables.

Es recomendable acompañar dicha matriz de un soporte cuantitativo en base a una estimación de eventos ocurridos en el pasado, de modo de obtener una mejor aproximación a la probabilidad de ocurrencia del evento.

3.4 Seguridad en Sistemas de Información

3.4.1 Introducción

La información es un activo que, como otros importantes para el negocio, tiene valor para una organización y consecuentemente necesita ser debidamente protegido y administrado.

Si se pretende mantener un perfil competitivo, rentabilidad, liquidez económica, conformidad legal y una imagen empresarial es esencial que la información manejada cumpla con los caracteres de confidencialidad (la información no se pone a disposición ni se revela a individuos, entidades o procesos no autorizados), integridad (mantenimiento de la exactitud y completitud de la información y sus métodos de

proceso) y disponibilidad (acceso y utilización de la información y los sistemas de tratamiento de la misma por parte de los individuos, entidades o procesos autorizados cuando lo requieran).

La empresa puede ser concebida como una cadena de actividades básicas que añaden un margen de valor (cadena de valor) a sus productos y/o servicios:

- Actividades operativas (de línea): relacionadas con la producción y distribución de productos y servicios que crean valor para el cliente;
- Actividades de apoyo (de soporte): hacen posible la concurrencia de las actividades operativas (Ejemplos: RRHH, Tecnología de la información, Finanzas, Contabilidad).

Todas las actividades (línea y soporte) generan y necesitan información.

El sistema de información recopila y distribuye información necesaria para tomar decisiones o implantar acciones, independientemente de cuáles sean las actividades que la generan.

La cátedra de Sistemas Computacionales de la FCEA define un sistema de información como un “conjunto formal de procesos integrados e informatizados que, operando sobre una colección de datos estructurada (base de datos) de acuerdo con las necesidades de una organización, recopila, elabora y distribuye selectivamente la información necesaria para realizar las operaciones y las actividades de dirección y control y apoya, en alguna medida, los procesos de toma de decisiones necesarias para desempeñar las funciones organizacionales”.

La forma de simplificar o eliminar las tareas repetitivas, es informatizando la empresa, lo que no solo liberará al empresario de muchas tareas sino que le dará seguridad, mayor y más rápida información, y más posibilidades de control, razón por la cual la mayoría de las empresas han generado una estrecha dependencia de su sistemas de información, a tal punto de que un incorrecto funcionamiento de los mismos puede acarrear consecuencias desastrosas para la misma.

Esta nueva forma de trabajo, a través de los sistemas informatizados, introduce una serie de riesgos que son necesarios cubrir mediante medidas de seguridad, ya que las empresas no pueden permitir que su sistema de información se vea afectado por interrupciones de sus sistemas informáticos.

3.4.2 TIC: Tecnología de la Información y la Comunicación

Las TIC comprenden todas aquellas técnicas usadas para obtener, recibir, adquirir, procesar, guardar y difundir información numérica, textual, pictórica, audible, visible (multimedia) a través de accesorios o dispositivos basados en combinación de la microelectrónica, la computación y las telecomunicaciones¹⁷.

La Tecnología de la Información (Informática, Sistemas) es una herramienta capaz de realizar tareas repetitivas (como, facturar, almacenar, procesar y transformar datos de las actividades operativas) mediante el uso de programas, ayudando a la obtención de ventajas competitivas por el uso de los mismos.

Como contrapartida de los beneficios en el uso de infraestructura tecnológica, nos encontramos en que es cada vez más numerosa, compleja, costosa, difícil de actualizar y de controlar, y puede estar expuesta a accesos no autorizados, lo que incrementa el riesgo informático y la vulnerabilidad del negocio.

Para muchas empresas, la información y la tecnología que la soporta, representan los activos más valiosos, por lo que un elemento crítico para el éxito y la supervivencia de las mismas, es la administración efectiva de la información y de la TI relacionada.

La globalización ha obligado a realizar una mayor inversión en tecnología de la información, lo que trae aparejado un incremento de los riesgos a enfrentar. El empresario puede apoyarse en el Contador de la empresa para identificar los problemas que pueden surgir de los sistemas de información y para realizar una gestión del riesgo informático.

¹⁷ Definición extraída de Wikipedia.

- **Impacto del Procesamiento electrónico de datos (PED) sobre el sistema de control interno**

El PED ha introducido nuevos problemas para el control interno:

- Concentración de funciones en el ámbito del computador: se reduce la cantidad de instancias en la que entra en juego la oposición de intereses ya que inexorablemente el computador combina funciones que tradicionalmente eran incompatibles en los procesos manuales.
- Los datos se vuelven intangibles al estar almacenados en medios magnéticos, debido a que dichos medios almacenan los datos en un lenguaje legible por las máquinas pero no por las personas.
- Los medios magnéticos son capaces de almacenar grandes volúmenes de datos en soportes pequeños, cuestión que aumenta los riesgos potenciales de accesos y/o modificaciones no autorizadas a los datos y de pérdida de información.

Los 3 factores mencionados contribuyen a aumentar las probabilidades de que ocurran errores que no sean detectados y las posibilidades de cometer y ocultar irregularidades.

Dentro de las causas de mayor exposición a pérdidas en el departamento de PED encontramos:

- Errores (pueden deberse a: datos incompletos, duplicados o mal transcritos; fallas o inadecuada configuración del software base; paquetes contables no adaptados a la casuística de la empresa; etc.) y omisiones.
- Controles inadecuados.
- Inadecuado diseño de sistemas.
- Fraudes (delitos) y desfalcos: podemos diferenciar entre utilización indebida del equipo (trabajos particulares, juegos), robo del equipo, robo de materiales (discos, cintas, papel), destrucción del equipo (sabotaje físico), destrucción de datos o programas (sabotaje lógico), modificación de archivos en provecho personal y utilización indebida de información extraída del equipo.

- **Controles a implementarse en un ambiente computarizado**

A) Controles generales de PED:

1. **Sobre la seguridad de las aplicaciones:** buscan proteger y controlar los sistemas a efectos de evitar que se realicen modificaciones no autorizadas a los mismos.
2. **Sobre la seguridad de los archivos:** buscan asegurar la existencia y la adecuada utilización de la información.
Asegurar su existencia implica que estén:
 - Adecuadamente respaldados, lo que implica la existencia de una adecuada política de respaldo de datos y programas.
 - Adecuadamente resguardados de accesos no autorizados, lo que implica una adecuada política de seguridad lógica. La seguridad lógica involucra las medidas establecidas por la administración para minimizar los riesgos de seguridad asociados con sus operaciones cotidianas llevadas a cabo utilizando la tecnología de información.
3. **Sobre la seguridad de los procesos:** el objetivo radica en asegurar que los procedimientos programados puedan ser utilizados toda vez que se necesiten, y que en tal caso, puedan ser utilizados correctamente.

Las medidas que apuntan al funcionamiento continuo son:

- Acceso restringido a los recursos informáticos.
- Planes de prevención y combate de desastres (incendios, inundaciones, fallas o interrupciones en la electricidad o en las comunicaciones, daños por humedad, etc.).
- Planes de contingencia: implica tener planificado cómo reaccionar en caso de ocurrido un desastre y tener previstos los recursos como necesarios.

B) Controles de las aplicaciones:

Son específicos a cada aplicación. Pueden ser:

- Preventivos: guía que pretende que los procesos se lleven a cabo como es debido.

- Detectivos: orientados a señalar los errores que han ocurrido que no fueron previstos.
- Correctivos: pretenden asegurar el análisis y corrección de los errores manifestados.

Particularmente, para un sistema contable, el mismo debe proporcionar razonable seguridad de que todas y sólo las operaciones del período fueron tomadas en cuenta, en forma exacta en la contabilidad. Los controles de aplicación son controles específicos para cada sistema contable, que buscan prevenir, detectar o corregir problemas vinculados a operaciones omitidas, no autorizadas, no registradas y registradas en forma inexacta.

3.4.3 Seguridad de la Información

Muchas empresas se muestran reacias a invertir demasiado en seguridad ya que no está directamente relacionada con los ingresos por ventas, razón por la cual pierden de vista que la protección de los sistemas de información es crucial para el buen funcionamiento del negocio. Se debe tener presente que una sólida estructura de seguridad y control que proteja la información puede generar un alto rendimiento de la inversión.

El papel que juegan los altos directivos en el tema es muy importante, ya que son ellos quienes deben establecer los requisitos de seguridad de los sistemas de información que manejan. Además, la administración debe decidir la inversión razonable en seguridad y control en TI así como lograr un balance entre riesgos e inversiones en control en un ambiente impredecible.

Estudios realizados demuestran que las PYME, por ignorancia en el tema, no han tomado conciencia de los riesgos a los que están expuestas hasta que un evento ha impactado negativamente en ellas.

- **ISO 27000 – Gestión de Seguridad de la Información**

Como mencionamos anteriormente la información es un activo vital para el éxito y la continuidad en el mercado de cualquier empresa, por lo que la seguridad en la gestión de dicha información y de los sistemas que la procesan es un objetivo de primer nivel.

ISO/IEC 27000 es un conjunto de estándares desarrollados por ISO e IEC, que proporcionan un marco de gestión de la seguridad de la información utilizable por cualquier tipo de organización.

Las normas mencionadas no son de libre difusión, por lo que a continuación solo explicaremos someramente el contenido de una de ellas.

- **ISO 27001 - SGSI (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información: Certificación)**

Según esta norma, la seguridad de la información se sustenta sobre la base de preservación de su confidencialidad, integridad y disponibilidad, así como de los sistemas implicados en su tratamiento.

El SGSI es concebido como un proceso sistemático, documentado y que debe ser conocido por toda la empresa, desde un enfoque de riesgo empresarial. Por analogía a la ISO 9001, podría considerarse como el sistema de calidad para la seguridad de la información.

Con un SGSI, la organización conoce los riesgos a los que está sometida su información y los asume, minimiza, transfiere o controla mediante una sistemática definida, documentada y conocida por todos, que se revisa y mejora constantemente contemplando los cambios que se producen en los riesgos, el entorno y la tecnología.

El mencionado sistema ayuda a establecer políticas y procedimientos en relación a los objetivos de negocio de la organización, con la meta de mantener un nivel de exposición de riesgos inferior al que la empresa se ha decidido admitir.

Podemos ver la relación de riesgos y activos según el siguiente esquema:



Gráfico 3.3: Relación de riesgos y activos. Fuente: www.iso27000.es

3.4.4 COBIT: Objetivos de Control para la Información y Tecnologías relacionadas

Es un estándar generalmente aplicable y aceptado para las buenas prácticas para la seguridad y el control de Tecnología de la Información, diseñado por la ISACF y los patrocinadores de COBIT.

COBIT está orientado a ser el referente de gobierno de TI que ayude al entendimiento y a la administración de riesgos asociados con tecnología de la administración y con tecnologías relacionadas. Su misión es “investigar, desarrollar, publicar y promover un conjunto de objetivos de control en tecnología de información con autoridad, actualizados, de carácter internacional y aceptados generalmente para el uso cotidiano de gerentes de empresas y auditores”.

Se trata de un marco compatible con la ISO 27002 y el informe COSO; por tanto, aquellas empresas y organizaciones que hayan evolucionado según las prácticas señaladas por COBIT están más cerca de adaptarse y lograr la certificación en ISO 27001.

- **Principios del marco referencial**

El enfoque del control en TI implica identificar la información necesaria para dar soporte a los procesos de negocio; dicha información es considerada como el resultado de la aplicación conjunta de recursos relacionados con la TI que deben ser administrados por procesos de TI.

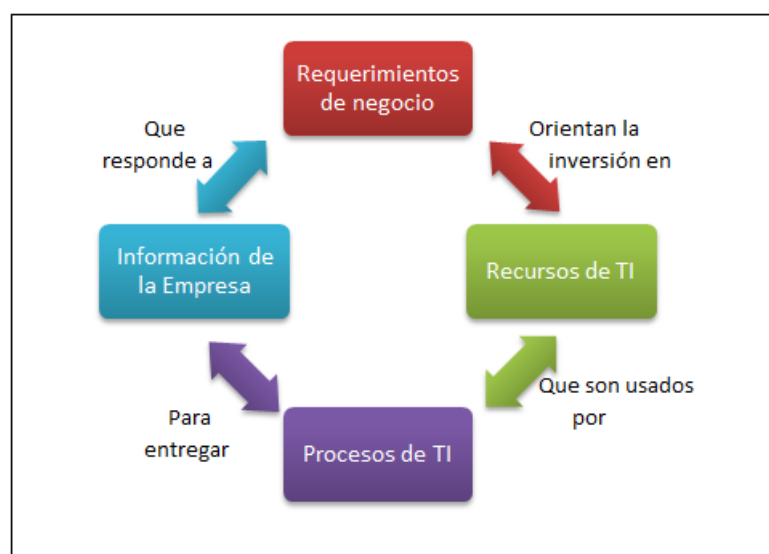


Gráfico3.4: Marco referencial COBIT. Fuente: shaolininteger.blogspot.com

Los requerimientos para el negocio se refieren a los criterios con que necesita concordar la información para satisfacer los objetivos para el mismo. Dichos requerimientos son:

- De calidad: Calidad, Costo, Entrega.
- Fiduciaros: Efectividad y eficiencia de operaciones, Confiabilidad de la información y Cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- De seguridad: Confidencialidad, Integridad, Disponibilidad.

Con el fin de que los mencionados requerimientos sean satisfechos, deben definirse, implementarse y monitorearse medidas de control adecuadas para los recursos de TI.

Los recursos de TI a los que se refiere el Cobit son:

- Datos.
- Aplicaciones.
- Tecnología (hardware, software, sistemas operativos, multimedia, etc.).

- Instalaciones (para alojar y dar soporte a los sistemas de información).
- Personal (habilidades, conocimiento, conciencia, etc.).

En cuanto a los procesos, éstos son:

- Dominios: definidos como las actividades cotidianas (planeación y organización, adquisición e implementación; entrega, soporte y monitoreo).
- Procesos.
- Actividades.

El marco referencial conceptual puede ser enfocado desde tres puntos estratégicos:

1. Recursos de TI.
2. Requerimientos de negocio para la información.
3. Procesos de TI.

El Cubo COBIT describe los puntos estratégicos mencionados:

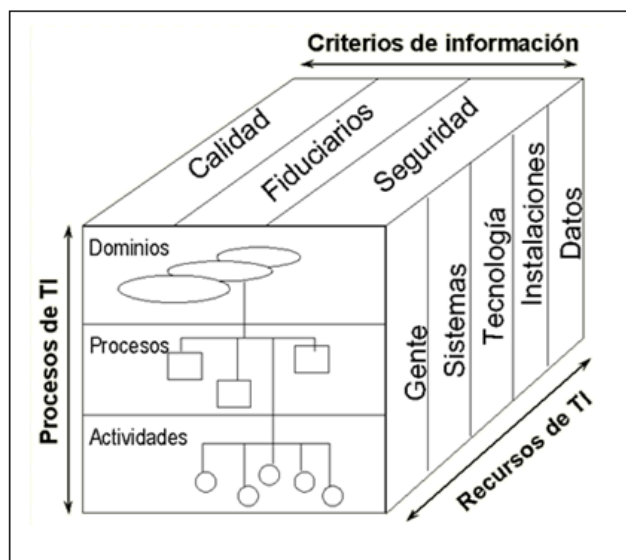


Gráfico 3.5: Cubo COBIT. Fuente: Resumen ejecutivo de COBIT.

CAPÍTULO 4 – TRABAJO DE CAMPO

4.1 Propósito

El presente trabajo pretende conocer la realidad de las pequeñas empresas uruguayas, principalmente en lo referente al conocimiento y aplicación de los veinte principios elaborados por el Informe COSO Edición 2006 en relación al sistema de control interno de las mismas. A su vez se busca conocer si las empresas realizan una adecuada planificación estratégica, las fuentes de financiamiento que utilizan, el empleo de TIC en la operativa diaria, así como el conocimiento que poseen en materia de normativa sobre PYME, sin dejar de considerar las particularidades de las empresas familiares.

4.2 Metodología aplicada

4.2.1 Cuestionario

Luego de haber realizado un amplio análisis teórico, se elaboró un cuestionario para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente. Dicho cuestionario admite respuestas simples: Si, No o No Aplica (N/A), y fue confeccionado de modo que las respuestas “NO” indiquen que estamos ante una potencial debilidad de control interno.

Para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos seleccionamos diez empresas a las que solicitamos completaran el cuestionario descripto, de las cuales solo seis respondieron.

Las empresas se seleccionaron en base a la consideración del rango de pequeña empresa según lo establece el Decreto 504/07.

Se abarcaron distintos sectores, entre ellos: fumigación y tratamiento de plagas, ópticas, barracas de materiales de construcción, servicios viales y forestales, ferreterías agroindustriales, estudios contables, centros de estética integral, supermercados, y feriantes.

En algunos casos se realizaron entrevistas personales con la gerencia, lo que permitió conocer más a fondo la operativa diaria de la empresa y sus procesos. Las entrevistas

presentan como ventaja frente a los cuestionarios que permite orientar en la comprensión de las preguntas en tiempo real.

A continuación se transcribe el cuestionario mencionado anteriormente.

CUESTIONARIO EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, FINANCIAMIENTO, NORMATIVA SOBRE PYME, TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Y EMPRESAS FAMILIARES

Datos de Identificación:

Nombre de la Persona que realiza el Cuestionario:
Empresa:
Giro principal de la empresa:
Departamento:
Cantidad de empleados:

Marcar con una X la respuesta que más se aplique a su caso:

Ambiente de control.

Principio 1 - Integridad y valores éticos:

1 - ¿La gerencia ha desarrollado un manual o ha comunicado de manera verbal los valores éticos que pretende alcanzar la empresa? SI NO N/A

2 - ¿Existe un fuerte clima ético colectivo en todos los niveles de la empresa?

SI NO N/A

3 - ¿Existen objetivos realistas de desempeño que incentiven el mismo?

SI NO N/A

Principio 2 - Importancia de la Junta de Directores:

La Junta Directiva:

4 - ¿Evalúa y monitorea el riesgo de afectar la confiabilidad de los estados financieros?

SI NO N/A

5 - ¿Transmite seguridad de que el sistema de control interno es eficaz?

SI NO N/A

Principio 3 – Filosofía, Gerenciamiento y Estilo de Operación:

La Gerencia:

6 - ¿Define explícitamente los objetivos de los Estados Financieros y del Control Interno?

SI NO N/A

7 - ¿Hace hincapié en que los registros contables se encuentren debidamente documentados y autorizados? SI NO N/A

Principio 4 – Estructura Organizacional:

8 - ¿La estructura de la empresa se encuentra plasmada en un organigrama?

SI NO N/A

9 - ¿Se encuentran definidas por la gerencia las descripciones de trabajo para los puestos claves? SI NO N/A

10 - ¿Dichas descripciones son actualizadas frecuentemente? SI NO N/A

Principio 5 – Compromiso con competencias personales:

11 - A la hora de realizar un proceso de selección: ¿Se toman en cuenta las competencias necesarias para cada puesto de trabajo? SI NO N/A

12 - Para el caso de empresas familiares: ¿Los familiares participan del mismo proceso de selección que personas externas a la familia? SI NO N/A

13 - ¿Existe un plan de capacitación definido? SI NO N/A

14 - ¿La Empresa toma medidas para retener al personal clave? SI NO N/A

Principio 6 – Autoridad y Responsabilidad:

15 - ¿Se encuentran correctamente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad para todos los niveles de la empresa? SI NO N/A

16 - ¿Existe una adecuada segregación de tareas que contribuyan a un efectivo control interno? SI NO N/A

Principio 7 – Recursos Humanos:

17 - ¿Se desarrollan y mantienen descripciones de los cargos en forma escrita?

SI NO N/A

18 - ¿Se realizan evaluaciones continuas del desempeño de los empleados?

SI NO N/A

19 - ¿Los valores éticos de la empresa se ven reflejados en políticas de retención, remuneración y capacitación de los empleados? SI NO N/A

Apreciación de Riesgos.

Principio 8 – Importancia de los objetivos de la información financiera:

20 - ¿Los objetivos de los estados financieros están alineados con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de empresa en marcha y devengamiento?

SI NO N/A

Principio 9 – Riesgos en la presentación de información financiera:

21 - ¿Existen mecanismos para la identificación de los potenciales riesgos que afectan el logro de los objetivos de la información financiera? SI NO N/A

22 - ¿Los riesgos identificados son debidamente analizados en función de la probabilidad de ocurrencia y del impacto? SI NO N/A

23 - ¿En la evaluación de riesgos se incluyen herramientas de tecnología de la información? Ejemplo: Software, aplicaciones específicas, computadores, etc.

SI NO N/A

Principio 10 – Riesgo de Fraude:

24 - ¿En la evaluación de riesgos se toma en cuenta la posibilidad de fraude?

SI NO N/A

25 - ¿A la hora de evaluar la posibilidad de fraude, se tienen en cuenta los sistemas de incentivos, las presiones, las actitudes del personal y la oportunidad de cometer el mismo?

SI NO N/A

Actividades de control.

Principio 11 – Integración con la evaluación de riesgos:

26 - ¿Las actividades de control toman acciones para contrarrestar los riesgos identificados?

SI NO N/A

27 - ¿Los riesgos asociados a la tecnología de la información son tomados en cuenta a la hora de definir las actividades de control? SI NO N/A

Principio 12 – Selección y desarrollo de las actividades de control:

28 - ¿Las actividades de control son definidas considerando la relación costo - beneficio?

SI NO N/A

29 - ¿La Administración utiliza un equilibrio adecuado de controles de prevención y de detección? SI NO N/A

Principio 13 – Políticas y Procedimientos:

30 - ¿Se establecen políticas y procedimientos relacionados a la elaboración de información financiera?

SI NO N/A

31 - ¿Las políticas y los procedimientos se encuentran documentados mediante el uso de herramientas tales como diagrama de flujo ó matrices de control/riesgo?

SI NO N/A

Principio 14 – Tecnología de la información:

32 - ¿El acceso a la información es debidamente controlado? Ejemplo: definición de usuarios y contraseña, de perfiles. SI NO N/A

33 - ¿La información es correctamente respaldada? SI NO N/A

34 - ¿Dichos respaldos son conservados de forma adecuada? Ejemplo: en lugares físicos separados. SI NO N/A

Información y Comunicación.

Principio 15 – Reportes de información financiera:

35 - ¿Los reportes de información financiera son preparados utilizando información proveniente de la operativa diaria de la empresa? SI NO N/A

36 - ¿Toman en cuenta información externa para la elaboración de informes financieros confiables? Ejemplo: Publicaciones de la industria, Asociaciones Comerciales y/ó tendencias del sector (proveedores, clientes, competidores y el entorno económico).

SI NO N/A

Principio 16 – Información de control interno:

37 - ¿La Administración ha implementado un efectivo sistema de control interno?

SI NO N/A

38 - ¿Existe algún tipo de documentación de los controles efectuados?

SI NO N/A

Principio 17 – Comunicación interna:

39 - ¿Existen programas de comunicación para que cada empleado entienda los objetivos de control interno? SI NO N/A

40 - ¿Existen canales de comunicación abiertos entre la gerencia y el personal operativo en caso de que los canales normales de comunicación sean ineficaces o no se encuentren funcionando por algún motivo? SI NO N/A

Principio 18 – Comunicación externa:

41 - ¿Existen canales de comunicación hacia el exterior de la organización que sean abiertos desde y hacia los clientes, los consumidores, los proveedores, los accionistas, los analistas financieros, entes reguladores y otro público relacionado a la Empresa? Ejemplo: Teléfonos, E-Mails, encuestas de satisfacción, Buzón de sugerencias.

SI NO N/A

Monitoreo.

Principio 19 – Evaluaciones continuas e individuales:

42 - ¿Se realizan evaluaciones individuales por personas que puedan proporcionar una revisión objetiva del sistema de control interno? SI NO N/A

43 - ¿Existen cuestionarios de autoevaluación de los procesos de negocio que sirvan como diagnóstico de referencia de la eficacia de los controles? SI NO N/A

Principio 20 – Informar las deficiencias:

44 - ¿Los informes de las auditorías externas son tomados en cuenta internamente?

SI NO N/A

45 - ¿Las deficiencias de control interno son identificadas y comunicadas de manera oportuna a las partes responsables para así tomar acciones correctivas?

SI NO N/A

46 - ¿Dichas deficiencias son a su vez informadas a la Gerencia y, si corresponde, al Comité de Auditoría? SI NO N/A

47 - ¿Existen canales de notificación de deficiencias de naturaleza delicada, tales como actos ilegales o éticamente incorrectos? SI NO N/A

Planificación Estratégica.

48 - ¿Los empleados conocen de forma implícita o explícita la misión y la visión de la empresa?

SI NO N/A

49 - Para el caso de Propietario/Fundador: al momento de entablar su negocio, ¿realizó una adecuada investigación de mercado? Ejemplo: existencia de productos/servicios similares, competencia directa e indirecta, saturación del mercado, etc.

SI NO N/A

50 - En caso de haber realizado un plan de negocios para su empresa: ¿Con qué fin lo realizó?

A - ¿Para obtención de financiamiento? SI NO N/A

B - ¿Cómo guía para su planificación? SI NO N/A

C - ¿Para atraer nuevos socios? SI NO N/A

51 - ¿Realizó un análisis FODA? SI NO N/A

A - ¿Analizó cómo se puede explotar cada fortaleza? SI NO N/A

B - ¿Analizó cómo se puede aprovechar cada oportunidad? SI NO N/A

C - ¿Analizó cómo se puede detener cada debilidad? SI NO N/A

D - ¿Analizó cómo se puede defender de cada amenaza? SI NO N/A

52 - ¿Qué enfoque tiene su estrategia de mercadeo?:

A - ¿Liderazgo en Costos? SI NO N/A

B - ¿Diferenciación? SI NO N/A

C - ¿Segmentación enfocada a un nicho de mercado? SI NO N/A

53 - ¿Se encuentran definidos los factores críticos de éxito? FCE - Indicadores que permiten evaluar el desarrollo del negocio, Ejemplo: nivel de ventas, reclamos, devoluciones.

SI NO N/A

54 - ¿Tiene la información necesaria para calcular el punto de equilibrio de su empresa?

SI NO N/A

55 - ¿Los servicios técnicos contables son tercerizados? SI NO N/A

56 - ¿Con qué constancia participa/n el/los propietario/s en la operativa diaria de la empresa?

A - ¿Siempre? SI NO N/A

B - ¿A veces? SI NO N/A

C - ¿Nunca? SI NO N/A

57 - ¿Se realizan cierres/controles de caja diariamente? SI NO N/A

58 - Sin considerar el caso del propietario/empleado: ¿La persona que entrega/presta la/el mercadería/servicio es la misma que cobra? SI NO N/A

Financiamiento.

59 - ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de su empresa?

A - ¿Financiamiento externo? SI NO N/A

B - ¿Financiamiento interno? SI NO N/A

C - ¿Financiamiento mixto? SI NO N/A

60 - Para el caso de financiamiento externo o mixto, ¿Para qué fue solicitado?

A - ¿Inversiones en Activo Fijo? Máquinas, vehículos, inmuebles, etc.

SI NO N/A

B - ¿Capital de trabajo? Materia prima, materiales, establecimiento de línea de crédito bancaria, cancelación de deudas con proveedores, etc. SI NO N/A

Normativa sobre PYME

61 - ¿Conoce de qué se trata la certificación de la calidad de PYME otorgada a una empresa por DINAPYME? SI NO N/A

62 - ¿Su condición de PYME se encuentra acreditada por DINAPYME?

SI NO N/A

63 - ¿Tiene alguna noción sobre el Informe COSO para PYME para el control interno de las organizaciones? SI NO N/A

64 - ¿Conoce algo de la normativa respecto a las PYME? SI NO N/A

A - ¿NIIF para PYME? SI NO N/A

B - ¿Ley 16.201, Decreto 54/92 ó Decreto 504/07? Definición y promoción de las PYME en Uruguay SI NO N/A

C - ¿Ley Sarbanes Oxley? SI NO N/A

D - ¿Normas ISO 31000 - Gestión del Riesgo? SI NO N/A

E - ¿Normas ISO 27001 - Sistema de Gestión de Seguridad de la Información: Certificación?

SI NO N/A

Tecnología de la Información y la Comunicación

65 - ¿Las herramientas de TIC son indispensables para su operativa diaria? TIC - Tecnología de la Información y la Comunicación. SI NO N/A

66 - ¿Dichas herramientas, son aseguradas adecuadamente? Seguridad física y lógica de la información y de los medios que la contienen. SI NO N/A

Empresas Familiares

67 - ¿De qué forma se relacionan los movimientos de caja de la empresa con los gastos personales del dueño?

A - ¿Directamente? SI NO N/A

B - ¿Indirectamente? SI NO N/A

C - ¿No se relacionan? Son independientes. SI NO N/A

4.2.2 Entrevistas

Con el fin de indagar sobre las particularidades de los préstamos brindados a las PYME en Uruguay, se llevaron a cabo entrevistas con dos ONG locales, de las cuales se pudo recabar la información que se detalla a continuación.

El destino mayoritario de los fondos solicitados es para Inversión Fija pero la diferencia respecto a Capital de Trabajo es mínima, aproximadamente un 52 % y 48 % respectivamente. Dentro de la Inversión Fija la utilización de los fondos se aplica mayoritariamente a la adquisición de vehículos, maquinarias, construcción de locales e instalaciones. Respecto al Capital de Trabajo, los fondos son utilizados en mayor grado para la compra de materia prima, materiales y mercadería.

Con respecto a los créditos, éstos son otorgados en su mayoría a empresas cuyo giro principal es: almacenes y verdulerías, confección y venta de prendas de vestir, peluquerías y artesanos.

Por lo general estas instituciones aceptan dos tipos de garantías para el otorgamiento de los créditos: personales (firmas solidarias) o reales (garantía prendaria o hipotecaria); dentro de estas dos las más comunes son las firmas solidarias.

A la hora de evaluar la rentabilidad del emprendimiento que solicita el préstamo, los factores que son considerados más importantes para su otorgamiento refieren al nivel de ventas, nivel de endeudamiento y antigüedad del mismo. A su vez se solicitan referencias comerciales y se visita a la empresa para realizar dicha evaluación.

En cuanto a las restricciones que existen a la hora de otorgar un préstamo, es decir, aquello que no es financiado por la ONG, se encuentran los intangibles, vehículos para uso personal, capital no asociado al giro del negocio, consumo así como proyectos que utilicen tecnología que atente contra la conservación del medio ambiente, la salud pública y la seguridad de las personas.

Una vez otorgado el préstamo se realiza un seguimiento con respecto al destino del mismo, lo cual es fácil de comprobar ya que siempre siguen en contacto con los clientes. En caso de atraso en el pago se realizan llamadas, se envían cartas o se visita a la empresa.

Es importante destacar que no se exige el cumplimiento de ningún requisito de control interno.

4.2.3 Resultados obtenidos del cuestionario y conclusiones

Posteriormente al relevamiento se realizó la compilación y análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario del presente trabajo, de lo que se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

Integridad y valores éticos:

Con relación a este principio se pudo constatar que, si bien en todas las Empresas la gerencia ha comunicado los valores éticos que pretende alcanzar, éstos se transmiten en forma verbal y no escrita a través de manuales o códigos de conducta. Esta característica es propia de la estructura de las pequeñas empresas; la no existencia de dichos manuales no implica que las mismas no le den importancia a la integridad y el comportamiento ético.

De la totalidad de las empresas, en tan solo una no se percibe un fuerte clima ético colectivo en todos los niveles de la organización, lo que da una pauta del alto grado de concientización por parte del personal de los valores éticos perseguidos.

En la mayoría de las empresas no existen objetivos realistas de desempeño que incentiven el mismo.

La presencia casi permanente del propietario/empleado en la operativa diaria hace posible una transmisión constante de los valores éticos.

Importancia de la Junta de Directores:

En la mayoría de las empresas no existe una junta directiva y en las que si la hay no se lleva a cabo una evaluación y monitoreo del riesgo de afectar la confiabilidad de los estados financieros.

En ninguna de las empresas se constató la existencia de un comité de auditoría, y en todas quien se encarga de la supervisión de la información es el director/directorio. Se verificó además que no existe independencia entre el director/directorio y la gerencia, es decir, que los mismos individuos ocupan ambos cargos.

La carencia de una junta directiva y de un comité de auditoría tiene como consecuencia la pérdida de objetividad aportada por los miembros externos que deberían conformar a los mismos. De todas maneras la estructura de la pequeña empresa no contempla la necesidad de contar con un Comité de Auditoría.

Filosofía, Gerenciamiento y Estilo de Operación:

En el 67 % de las empresas la gerencia no define de forma explícita los objetivos de los Estados Financieros y del control interno.

Por otra parte, en la totalidad de las mismas se enfatiza en que los registros contables se encuentren debidamente documentados y autorizados, lo que apoya el alcance de un efectivo control interno para la preparación de información financiera. Dicha afirmación es contradictoria con la realidad de las PYME, sobre todo porque las mismas tercerizan los servicios contables y además, como la mayoría de los casos no llevan contabilidad

suficiente, no consideran relevante la documentación debidamente autorizada que respalda los registros contables.

Estructura Organizacional:

La única de las empresas en la cual su estructura se encuentra plasmada en un organigrama es la que tiene mayor cantidad de empleados. Esto deja en evidencia la baja importancia que le otorgan las pequeñas empresas a la elaboración del organigrama, ya que consideran que al ser tan pocos empleados no es necesario, y que alcanza con transmitir vía oral los niveles jerárquicos y las dependencias derivadas de estos.

Si bien en el 50 % de las empresas no se encuentran definidas de forma escrita las descripciones de trabajo para puestos claves, en todas las empresas si se conocen implícitamente. En el caso de las empresas que poseen definidas dichas descripciones, éstas no son actualizadas frecuentemente.

Compromiso con competencias personales:

Existe un fuerte grado de concientización en las empresas respecto a la importancia en la consideración de las competencias necesarias para cada puesto de trabajo al momento de realizar un proceso de selección. Se trata de seleccionar personal capacitado acorde con sus funciones y tareas.

En el caso de empresas familiares, en la mayoría de éstas los familiares participan del mismo proceso de selección que las personas externas a la familia, lo que es realmente destacable porque por lo general las empresas familiares otorgan mayor importancia al vínculo sanguíneo que a las capacidades de las personas.

Salvo en una de las empresas, el resto no tiene definido un plan de capacitación, lo que denota una debilidad de control interno.

Todas las empresas buscan retener al personal clave a través de diferentes incentivos como ser monetarios, nuevos desafíos, oportunidades de crecimiento, etc.

Autoridad y Responsabilidad:

En más del 80 % de las empresas se encuentran correctamente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad lo que es importante para reforzar la responsabilidad de la Administración para un control interno efectivo sobre la información financiera.

Cuando se asignan responsabilidades es importante tener claro una efectiva segregación de tareas, requisito que se cumple en un 50 % de las empresas encuestadas. La Administración es quien debe establecer el balance entre lo apropiado para obtener el trabajo hecho y la necesidad de mantener un efectivo sistema de control interno.

Recursos Humanos:

En ninguna de las empresas se desarrollan y mantienen descripciones de los cargos, que reflejen valores acordes con la política ética de la empresa y las competencias necesarias para ejecutar los requisitos de la posición, lo que representa una debilidad de control interno.

Por otro lado, como fortaleza, en aproximadamente un 67 % de las empresas encuestadas se establecen procesos de revisión y evaluación del progreso de cada empleado.

En todas estas empresas, los valores éticos de la empresa se ven reflejados en políticas de retención, remuneración y/o capacitación de los empleados.

Importancia de los objetivos de la información financiera:

La mitad de las empresas encuestadas afirmaron que los objetivos de los estados financieros están alineados con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, por lo cual se aprecia que se cumpliría con lo que apunta el principio, que es que la

información financiera sea confiable, o sea que la preparación de los estados financieros sea de acuerdo a dichos principios y a las aseveraciones que los respaldan.

Riesgos en la presentación de información financiera:

Alrededor de un 67 % de las empresas encuestadas reconocen haber identificado los riesgos que potencialmente puedan afectar el logro de los objetivos de la información financiera, por lo tanto estas empresas logran identificar cuáles son estos riesgos.

Por otro lado, el 33 % restante responde que no han puesto en marcha mecanismos eficaces para evaluar los riesgos por lo cual se observa que los riesgos son identificados pero no evaluados.

En cuanto al análisis de la probabilidad de que el riesgo ocurra, todas las empresas que respondieron que tienen mecanismos para identificar los riesgos, analizan la probabilidad de que el riesgo identificado ocurra y cuál sería su efecto en tal caso. Lo llamativo es que en ninguna de estas empresas se utilizan herramientas de tecnología de la información para la evaluación de los mismos.

Riesgo de fraude:

Tan solo en la mitad de las empresas encuestadas se toma en cuenta el riesgo de fraude a la hora de evaluar los riesgos, lo cual refleja una debilidad de control interno.

Se observa que tan solo una de las empresas encuestadas toma en cuenta los sistemas de incentivos, las presiones y las actitudes del personal cuando evalúa la posibilidad de fraude.

Integración con la evaluación del riesgo:

En la mayoría de las empresas encuestadas (aproximadamente un 67 %), no existen actividades de control para contrarrestar los riesgos, ya que en éstas no se hace un análisis adecuado de los mismos (identificación y evaluación), lo que refleja una gran

debilidad de control interno, porque con tan solo identificarlos no se logra nada, si estos no son mitigados de alguna manera.

Tan solo un tercio de las empresas encuestadas toma en cuenta los riesgos asociados a la tecnología de la información a la hora de definir las actividades de control, lo que es bastante alarmante.

Selección y desarrollo de las Actividades de Control:

La mitad de las empresas encuestadas seleccionan y desarrollan las actividades de control teniendo en consideración sus costos y su eficacia potencial en la mitigación de los riesgos asociados al logro de los objetivos de información financiera. Las mismas utilizan un equilibrio adecuado de controles preventivos y detectivos.

Políticas y Procedimientos:

La mitad de las empresas encuestadas tienen establecidas políticas y procedimientos relacionados a la elaboración de información financiera, pero ninguna de estas tiene dichas políticas y/o procedimientos documentados mediante el uso de herramientas tales como diagramas de flujo o matrices de control/riesgo. Esto se debe a que en las pequeñas empresas las políticas pueden ser igualmente eficaces aunque no sean escritas, ya que existe un vínculo directo e informal entre los miembros de la empresa. La Dirección es la encargada de comunicar las principales políticas a seguir, ya sea por comunicación oral o mediante el material impreso o por medio de archivos electrónicos.

Tecnología de la Información:

El 83 % de las empresas respondió que el acceso a la información es debidamente controlado, como por ejemplo definiendo usuarios y contraseñas, distintos perfiles y otros controles de acceso a la información. Estos controles de acceso suelen implementarse para determinar quienes deberían tener acceso a qué datos y programas.

Por otro lado, estas mismas empresas respaldan la documentación periódicamente, y los mismos son guardados en lugares seguros dentro y fuera de la empresa, restringiendo el acceso solamente a personal autorizado.

Reportes de información financiera:

Las empresas encuestadas respondieron que elaboran sus Estados Financieros a partir de la información obtenida en la operativa diaria, pero la gran mayoría no toma en cuenta información externa como por ejemplo: publicaciones de la industria, asociaciones comerciales y/o tendencias del sector (proveedores, clientes, competidores y el entorno económico).

Información de control interno:

En tan solo un tercio de las empresas encuestadas la Administración ha implementado un efectivo sistema de control interno, y la razón de esto es la falta de formalidad de las mismas. En algunos casos, los procedimientos existen pero no están documentados. Es importante el uso de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidos por todos los miembros de la organización.

Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, ingresos y gastos.

Comunicación interna:

El estudio realizado refleja que la mayoría de las empresas encuestadas no cuentan con programas de comunicación interna, para que cada empleado entienda los objetivos de control interno y sepa cuáles son los aspectos relevantes de los procesos de control interno (tan solo una de estas empresa cumple este punto).

Debemos mencionar que igualmente en la mitad de las empresas encuestadas se cumple que existen líneas alternativas de comunicación en caso de que los canales normales sean ineficientes o no se encuentren funcionando por alguna circunstancia.

Comunicación externa:

En todos los casos las empresas manifestaron tener canales de comunicación hacia el exterior de la organización que son abiertos desde y hacia los clientes, los consumidores, los proveedores, los accionistas, los analistas financieros, entes reguladores y otro público relacionado a la empresa. De esta manera las empresas dan y reciben información entre ellas y sus entornos relevantes. Las herramientas que se utilizan son la divulgación de un número telefónico o dirección de correo electrónico para la recepción de feedback desde las partes externas a la empresa.

Evaluaciones continuas e individuales:

En ninguna de las empresas encuestadas se constató aplicación de este principio. Es decir, no se realizan evaluaciones individuales por personas que puedan proporcionar una revisión objetiva del sistema de control interno, ni existen cuestionarios de autoevaluación de los procesos de negocio que sirvan como diagnóstico de referencia de la eficacia de los controles.

Informar las deficiencias:

En general, las organizaciones toman en cuenta los informes de auditorías externas y se preocupan por identificar los problemas encontrados y comunicarlos de manera oportuna a las partes responsables de tal forma que éstas puedan tomar acciones correctivas.

Las deficiencias son informadas a la dirección para que ésta realice su función de vigilancia y asigne responsabilidades a sus empleados para analizar los informes y que todas las observaciones sean investigadas y resueltas.

En aproximadamente un 67 % de las empresas encuestadas existen canales alternativos de notificación de deficiencias de naturaleza delicada, como actos ilegales o éticamente incorrectos.

Planificación Estratégica:

Poco sirve un sistema de control y análisis de riesgos bien implementado si no se toman en cuenta los aspectos estratégicos. Es por ello que, dejando de lado los principios mencionados anteriormente, nos enfocamos en la operativa de la empresa a raíz de la cual es posible extraer las conclusiones mencionadas a continuación.

De la totalidad de las empresas encuestadas, solamente en una de ellas los empleados no conocen la misión y la visión de la misma de forma implícita o explícita. Es una buena señal ya que implica que los empleados conocen la razón de ser de la empresa y de sus planes generales a largo plazo, lo que les permite alinearse a la misma.

Respecto a la investigación de mercado que es necesaria realizar previo al momento de entablar el negocio, la mayoría de las empresas admite haberla realizado, otorgándoles la ventaja de conocer el mercado en el cual ingresan.

En cuanto a la realización de un plan de negocios, ninguna empresa ha confeccionado uno para la obtención de financiamiento ni para atraer a nuevos socios, y tan solo dos confeccionaron el mismo como guía para su planificación. Como consecuencia, queda en evidencia que ninguna ha recurrido a financiamiento en instituciones formales y que no buscan atraer socios o la entrada de nuevos socios se realiza de manera informal.

El 50% de las empresas han realizado en algún momento de su existencia un análisis FODA. Dicho análisis, que les permite conocer internamente como se posiciona la empresa, oficia de guía para tomar medidas en cuanto al potenciamiento de las fortalezas, para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades.

De las estrategias de mercado establecidas por Porter, ninguna empresa se enfoca en el liderazgo en costos, y es lógico que así sea, ya que debido a su pequeña estructura, es generalmente tomadora de precios y además le es muy difícil competir en precio frente a los bajos costos de las medianas y grandes empresas producto de sus economías de escala. La mitad de las empresas enfocan su estrategia en la diferenciación mientras que

la mitad restante realizan su enfoque en determinados nichos de mercado. Es relevante destacar que todas las empresas tienen claro el enfoque mediante el cual pretenden competir en el mercado.

La mayoría de las empresas no tienen definidos sus factores críticos de éxito, pese a que dicha definición es muy importante ya que se trata de identificar aquellos indicadores que son claves para evaluar el desarrollo del negocio.

Si bien la mayoría de las empresas cuentan con la información necesaria para el cálculo de su punto de equilibrio, no todas lo calculan debido a la casuística propia del giro principal del negocio.

Los servicios técnicos contables son tercerizados en la mayoría de las empresas. Las excepciones se dan en una empresa cuyo giro principal se asocia al área contable y en otra empresa en donde hay definida un área contable.

Respecto a la participación del o los propietarios en la operativa diaria, tan solo en una de las empresas el o los mismos se involucran algunas veces, mientras que en el resto de los casos siempre participan. Es claramente una consecuencia de la dimensión de la empresa, donde el propietario cumple un rol fundamental en dicha operativa.

El 83% de las empresas realizan un cierre diario de caja. Dicho cierre es difícil de llevar a cabo en aquellos casos en que no se discrimina entre los gastos de la empresa y los personales de los propietarios.

En cuanto a la segregación de funciones vinculada en la entrega o prestación del bien o servicio y el cobro del mismo, en el 33% de los casos ambas actividades son llevadas a cabo por la misma persona, lo que denota cierta debilidad a la hora de controlar ya que podrían realizarse, por ejemplo, entregas o prestaciones que no son cobradas y que de cometerse, son difíciles de conocer. En el 17% de las empresas, la entrega y el cobro son realizados por el mismo propietario, en donde pese a la falta de oposición de intereses, y en el caso de ser un solo propietario, no existiría la misma dificultad de control que en el caso anterior. En el resto de las empresas las actividades están bien delimitadas, es decir, recaen sobre diferentes personas.

Financiamiento:

Ninguna de las pequeñas empresas se financia con capital externo exclusivamente. La mayoría tienen un financiamiento mixto, es decir, interno y externo, y la minoría se financia exclusivamente con fondos internos (fondos propios, reinversión de utilidades). En el caso de aquellas empresas que se financian de forma mixta, en la mayoría el financiamiento externo es solicitado de forma indistinta para realizar inversiones en activo fijo o en capital de trabajo. Dicha estructura de financiamiento externo es acorde a lo mencionado por las entidades financieras entrevistadas.

Normativa Sobre PYME:

Tan solo una de las empresas conoce sobre la certificación de PYME otorgada por DINAPYME, y ninguna de ellas se encuentra acreditada como tal.

De la totalidad de las empresas, solo una conoce todas las normas consultadas sobre la normativa relacionada a PYME. No es casual que dicha empresa las conozca ya que, una vez más, su giro relacionado a la actividad contable implica un vínculo directo con dicha normativa. Del resto de las empresas encuestadas solo 2 conocen la existencia de la Ley 16.201 y del Decreto 54/92 sobre definición y promoción de PYME en Uruguay.

Sin considerar a la empresa mencionada en el párrafo anterior, ninguna de las restantes empresas conoce las NIIF para PYME, la Ley Sarbanes-Oxley, la ISO 31000 sobre Gestión de riesgo, ni la ISO 27001 sobre la certificación en Gestión de la Seguridad de la Información.

Tecnología de la Información y la Comunicación:

En todas las empresas las herramientas de TIC son indispensables para su operativa diaria, y salvo en una de ellas, dichas herramientas son aseguradas correctamente.

Empresas Familiares:

Respecto a la vinculación de los movimientos de caja y los gastos personales, en la mayoría de los casos es directa, es decir, que no se discriminan los gastos empresariales de los personales. Tan solo en el 33% de los casos no existe relación alguna y en el 17% restante la vinculación es indirecta.

CAPÍTULO 5 – MEJORES PRÁCTICAS PARA UN ADECUADO ENFOQUE DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO

Con el objetivo de lograr un adecuado enfoque de riesgos y control interno se establece una serie de recomendaciones basadas en el resultado del trabajo de campo explicitado en el capítulo anterior, en información recabada de diferentes documentos y en el conocimiento propio de la realidad de las MPYME uruguayas.

Crear una pequeña empresa es fácil si se tienen o se encuentran los fondos necesarios; lo difícil es mantenerla viva y conseguir que crezca. Las recomendaciones apuntan a ayudar a que la idea de negocio se lleve a la práctica eficazmente.



5.1 Propuestas a tener en cuenta en la Planificación Estratégica y la operativa diaria

- ✓ Realizar una adecuada investigación de mercado, que comprenda:
 - Identificar una ubicación apropiada acorde al mercado al que apunta el negocio (estacionamiento, accesibilidad, seguridad, etc.) y con un alquiler no excesivo.
 - Efectuar un análisis externo de la empresa: implica analizar la situación en la que se encontraría el producto de encontrarse actualmente en el mercado, identificación de productos similares, competencia directa e indirecta, tendencia del mercado, entre otros. El modelo de las 5 fuerzas de Porter explicado en el Capítulo I es una buena herramienta para llevarlo a cabo.

- ✓ Definición y comunicación a todo el personal de la empresa de la misión y visión de la misma, con el fin de interiorizar a todo el personal de los objetivos perseguidos.

- ✓ Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que ayude a potenciar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades.

- ✓ Diseñar un plan de marketing, sin escatimar en gastos ya que es la oportunidad de dar a conocer el producto o servicio ofrecido. Actualmente existen diversas herramientas a través de internet mediante las cuales publicitar tiene un costo muy bajo; por ello el gasto en marketing deja de ser una excusa para no realizar dicho plan y la competencia obliga a no sentarse a esperar a los clientes, sino que se debe buscar captarlos.
Dicho plan debe comprender el análisis de 4 variables:
 - Producto: evaluación desde el punto de vista funcional.
 - Precio: establecerlo en función del costo, la competencia y la percepción de los clientes.
 - Promoción y publicidad.
 - Plaza: determinar la ubicación y los canales de distribución.

- ✓ Fijar expectativas realistas: evitar un optimismo exagerado que establezca expectativas que no tienen fundamento.
- ✓ Llevar a cabo una adecuada planificación de los sistemas de comercialización y distribución. Implica gestionar debidamente los precios, publicidad así como los canales de distribución.
- ✓ Prever planes de contingencia para el caso en que falle el proveedor principal de la mercadería.
- ✓ Vender lo que el cliente necesita y no lo que el empresario quiere. Es importante averiguar lo que necesitan y no guiarse por los gustos propios.
- ✓ Definir una estrategia de mercado: liderazgo en costos, diferenciación o segmentación en un nicho determinado. La falta de enfoque implica querer ser todo para todos, lo que es algo insostenible en el tiempo.
- ✓ Efectuar un plan de negocio escrito. Los propósitos de plasmar la idea del negocio en un documento son variados: buscar financiamiento, atraer nuevos socios y tener una guía de acción para la empresa.
- ✓ Aprender a pedir ayuda en los temas que no se conocen. Es necesario dejar de lado las inseguridades y la vergüenza por temor a que los clientes o la competencia crea que son incompetentes.
- ✓ Capacitación constante. No existen excusas para no hacerlo. Se debe poner en una balanza la inversión a realizar en tiempo y en dinero fuera de la empresa contra efectuar el trabajo con personal incompetente o desactualizado.
- ✓ Evitar la excesiva centralización de las decisiones en una sola persona, generalmente en la figura del propietario. Es muy difícil que el propietario se

desprenda de las actividades ya que para él todas son importantes, pero delegar le otorgará mayor tiempo para controlar y para descansar.

- ✓ Conocer a la perfección la actividad comercial que se pretende desarrollar.
- ✓ Establecer políticas de crédito y de cobranza que consideren clientes convenientemente seleccionados, la definición de sus límites crediticios, los plazos de pago y la gestión correcta de las cobranzas.
- ✓ Tener en cuenta la carga impositiva propia de la actividad que se desarrolla o pretende desarrollar.
- ✓ Identificar las ventajas competitivas de la empresa y establecer estrategias que las fortalezcan.
- ✓ Determinar el punto de equilibrio del negocio, es decir el punto en que ni ganan ni pierden y a partir del cual comienzan a generarse utilidades.
- ✓ Realizar controles y manejos de inventarios periódicamente: contribuye a evitar una acumulación de insumos y productos finales ó artículos de reventa en una cantidad superior a la necesaria.
- ✓ Evitar altos niveles de desperdicio y despilfarros. Es necesario controlar que no exista o sea mínimo: sobreproducción, exceso de inventarios, excesos de transportes internos y movimientos, tiempos de espera excesivos, roturas y reparaciones de máquinas, errores de diseño, etc.
- ✓ Identificar los factores críticos de éxito a fin de conocer en todo momento la situación de la empresa.

- ✓ Realizar planes de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno.
- ✓ Promover cultura de cambio, que acompañe las cambiantes condiciones del mercado.
- ✓ Realizar una adecuada selección de socios: considerar que comparta los mismos intereses, objetivos y valores éticos y morales que permitan un buen trabajo de grupo.
- ✓ Realizar la contratación de seguros pertinentes según el caso, por ejemplo, puede corresponder un seguro contra incendio o por tipo de cambio.
- ✓ Enfocarse en todas las actividades y no solo en las de especialización de la empresa, ya que dejan de considerarse los aspectos de la cobranza e impositivos asociados.

5.2 Propuestas sobre Financiamiento y manejo de fondos

- ✓ Tener especial cuidado a la hora de la obtención de financiamiento externo: que los costos no sean mayores a la rentabilidad conseguida con su inversión.
- ✓ No confundir el efectivo con las utilidades. Para ellos es recomendable manejar totalmente por separado los ingresos y gastos de la empresa de los gastos personales.
- ✓ No realizar excesivas inversiones en activo fijo. Es preciso esperar que el ciclo de las operaciones permita obtener los fondos necesarios para enfrentar dichas inversiones; realizarlas quita liquidez al negocio.

- ✓ Confeccionar un flujo de fondos. El mismo oficia de herramienta de pronóstico y ayuda a decidir cuánto y cuándo se necesitará; ayuda a controlar y verificar que la velocidad de ingresos de fondos sea mayor a la de egresos.
- ✓ Realizar un presupuesto (proyección) en base a los ingresos y egresos, que permita conocer la dimensión económica de la empresa y la situación de la misma en todo momento.

5.3 Propuestas relacionadas a las particularidades de empresas familiares

- ✓ Evitar caer en el nepotismo, es decir, no colocar en puestos claves a familiares solo por ser tales, sino que los mismos deben participar en el mismo proceso de selección que las personas externas.
- ✓ Establecer un protocolo familiar que recoja por escrito la relación de la familia y la empresa.

5.4 Propuestas para un efectivo Control Interno y Análisis de Riesgos

Las recomendaciones son realizadas en base a la estructura del Informe COSO para PYME en cuanto a sus componentes de control interno.

5.4.1 Ambiente de control

- ✓ Desarrollar un manual o comunicar de forma verbal los valores éticos que persigue la empresa.
- ✓ Reconocer y premiar a los empleados cuyas acciones reflejen los valores éticos perseguidos, como forma de incentivo.

- ✓ Dado que las pequeñas empresas no contemplan la necesidad de contar con un Comité de Auditoría, si sería recomendable que éstas contaran con la presencia de un asesor externo en materia contable.
- ✓ Hacer hincapié en que los registros contables se encuentren adecuadamente documentados y autorizados para que cada operación tenga su debido respaldo.
- ✓ Mantener una fluida comunicación con el personal y agentes externos, a fin de facilitar la identificación de fallas en el sistema de control interno y desarrollar medidas correctivas.
- ✓ Definir explícitamente los objetivos de los Estados Financieros y de control interno.
- ✓ Es conveniente plasmar la estructura de la empresa en un organigrama, ya que esclarece los niveles de dependencia y las líneas de comunicación.
- ✓ Definir las descripciones para los puestos de trabajo y la responsabilidad asociada (que cada empleado sepa lo que se espera de él y su limitación de responsabilidad). Dichas descripciones deben ser actualizadas frecuentemente.
- ✓ Seleccionar personal competente considerando las descripciones de trabajo previamente definidas. Cuando participen familiares en los procesos de selección, no se debe perder de vista los requerimientos propios de cada puesto.
- ✓ Realizar una adecuada capacitación interna: generalmente en las pequeñas empresas el propietario es quien se encarga de llevarla a cabo.
- ✓ Definir un plan de capacitación externa que considere la necesidad y la relación costo – beneficio.

- ✓ Retener al personal clave, por ejemplo, mediante incentivos que pueden ser económicos, profesionales y/o de participación en la empresa. Las políticas de retención deben considerar la dificultad que tienen las pequeñas empresas para realizar incentivos económicos y/o de crecimiento profesional, debido a que tienen que competir en el mercado con empresas de mayor porte y que ofrecen mejores propuestas de retención.
- ✓ Definir los diferentes grados de autoridad y responsabilidad para todos los niveles de la empresa.
- ✓ Tener claro una adecuada segregación de tareas cuando se asignan responsabilidades.
- ✓ Realizar evaluaciones continuas de desempeño de los empleados e implementar planes de compensaciones asociadas.

5.4.2 Apreciación de Riesgos

- ✓ Desarrollar objetivos y así poder identificar los riesgos que podrían afectar su consecución y tomar las acciones necesarias para mitigarlos. Estos objetivos deben ser definidos por el propietario asesorado por profesionales competentes.
- ✓ Una vez establecidos los objetivos, se deben desarrollar mecanismos (cuestionarios, encuestas, análisis de cuentas, reuniones con asesores legales e impositivos, talleres de trabajo) para identificar de forma íntegra los riesgos internos y externos que pueden afectar la consecución de los mismos.
- ✓ Luego de identificados los riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos, estos deben ser evaluados a través de un análisis de probabilidad de ocurrencia e impacto.

- ✓ Respecto a la evaluación de riesgos por fraude es necesario tener en cuenta los sistemas de incentivos, las presiones, las actitudes del personal y la oportunidad de cometer el mismo.
- ✓ Definir el método de apreciación de riesgos de los procesos a utilizar: Análisis de exposición, Análisis ambiental o Escenario de amenazas. (Ver punto 3.3.3 – Ampliación de los conceptos de Apreciación y Análisis de Riesgos – Apreciación de riesgos).
- ✓ Seleccionar el método de medición de riesgos: Estimaciones de probabilidad, Factores de riesgo y/o Matriz de riesgo (Ver punto 3.3.3 – Ampliación de los conceptos de Apreciación y Análisis de Riesgos – Análisis de riesgos).

5.4.3 Actividades de Control

- ✓ Definir las actividades de control que mitiguen los riesgos identificados. Es importante tomar en cuenta los riesgos asociados a la tecnología de la información a la hora de establecer dichas actividades.
- ✓ Determinar dichas actividades considerando la relación costo – beneficio de su implementación.
- ✓ Utilizar un equilibrio adecuado de controles preventivos y detectivos.
- ✓ Confeccionar una Planilla de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control.
La planilla de evaluación de riesgos y actividades de control es una herramienta para la evaluación del control interno, la cual proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.

Esta herramienta de control se concentra básicamente en 2 componentes del control interno: *Apreciación de Riesgos* y *Actividades de Control* para los principales ciclos o procesos de la organización.

En primer lugar deben identificarse los objetivos organizacionales, vinculados y coherentes, definidos de modo de identificar los criterios para medir el rendimiento y establecer factores críticos de éxito (que pueden ser a nivel de actividad o unidad operacional). Como ejemplos de objetivos se pueden considerar: efectuar pagos sólo para compras autorizadas, que los sistemas informáticos se encuentren disponibles según los requerimientos del negocio, etc.

Una vez determinados los objetivos, se deben identificar y evaluar los riesgos relevantes que puedan afectar el alcance de los mismos. La identificación y el análisis de riesgos es un proceso interactivo que involucra al personal responsable de cumplir con los objetivos fijados, ya que este es el más idóneo. Los riesgos pueden ser el resultado de factores internos y externos, por ejemplo: las averías de los sistemas informáticos, los cambios en la responsabilidad de los directivos, etc. Una vez identificados debe estimarse su importancia, evaluar la probabilidad de ocurrencia y el grado de impacto. Los riesgos deben ser administrados, atendiendo a la existencia de un medio interno y externo cambiante.

Posteriormente deben evaluarse las actividades de control existentes. Dichas actividades son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se tomen las medidas para limitar los riesgos que pueden afectar que se alcancen los objetivos organizacionales. Son ejemplos: autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones, revisiones de rentabilidad operativa, controles físicos, proceso de información, gestión directa de los responsables, análisis efectuado por la dirección, etc. Las actividades de control, al enfrentar adecuadamente a los riesgos, ayudan a alcanzar los objetivos de los departamentos y actividades, logrando así alcanzar los objetivos del negocio.

Los procesos y sub – procesos pueden ser ponderados y rankeados a efectos de determinar las actividades que son críticas para el negocio y que por tanto requieren mayor atención. Éstos son asignados a las distintas unidades, se ordenan por jerarquía de tareas que se realizan en el proceso.

Se evalúa el cumplimiento de los objetivos de control, a efectos de determinar si ante los riesgos identificados, los mismos se encuentran adecuadamente cubiertos.

Finalmente, en el caso que las actividades de control existentes no sean suficientes o puedan ser mejoradas, ó cuando no existan dichas actividades, deben establecerse medidas correctivas que ayuden a cubrir los riesgos a los que se encuentran expuestas las actividades o procesos.

En resumen, la planilla debería mantener el siguiente formato:

OBJETIVO	CATEGORÍA DE OBJETIVO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	ACTIVIDADES DE CONTROL EXISTENTES	EVALUACIÓN DE CONTROLES	MEDIDAS CORRECTIVAS

Las categorías pueden ser:

- Operacionales (O): relacionados con el uso eficaz y eficiente de los recursos de la empresa.
- Información (I): relacionados con la preparación de Estados Financieros confiables.
- Cumplimiento (C): respecto a leyes y regulaciones aplicables.

Cabe aclarar que los objetivos pueden estar comprendidos en una o más categorías.

La probabilidad de ocurrencia así como el impacto, pueden medirse en: Baja (B), Media (M) y Alta (A).

Respecto a la evaluación de controles, la escala a considerar podría ser: Insuficiente, Con limitaciones o Suficiente.

Tomando en cuenta la planilla presentada se desarrollan a continuación, para determinadas actividades y sub-actividades correspondientes: ejemplos de objetivos, los posibles riesgos asociados al cumplimiento de los mismos y las medidas a aplicar en caso que las actividades de control realizadas sean insuficientes o con limitaciones o que las mismas no existan. La probabilidad y el impacto de los riesgos así como las actividades de control existentes son particulares en cada empresa, razón por la cual no se entrará en detalle en dichos puntos.

ACTIVIDAD: VENTAS CONTADO

SUB-ACTIVIDAD: FACTURACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa (O).
- II. Asegurar una íntegra, exacta y oportuna facturación de las ventas (I).

Riesgos asociados:

- I.
 - A) Que el vendedor otorgue descuentos diferentes a la escala permitida por la empresa.
 - B) Que se acepten medios de pago diferentes a los permitidos.
 - C) Que los procedimientos de supervisión sean ineficientes o ineficaces.
 - D) Que el personal de ventas no esté suficientemente capacitado.
- II.
 - A) Que se omita facturar por problemas con el sistema informático (integridad).

B) Que la factura se emita con errores en precios, descuentos, etc. (exactitud).

C) Que la factura se realice en el momento inadecuado (oportunidad).

Medidas correctivas:

I. A) Que el sistema asigne adecuadamente los descuentos y que el vendedor no los pueda modificar.

B) Que exista autorización/supervisión para posibles excepciones.

C) Controles por personas independientes sobre la validez de los descuentos aplicados a nivel del sistema.

D) Realizar capacitaciones periódicas al personal.

II. A) Implementar facturación manual en caso de contingencia.

B) Controles de precios y descuentos por personas independientes.

C) Control de la secuencia numérica.

SUB-ACTIVIDAD: EXPEDICIÓN/DESPACHO

Objetivos/Categoría de objetivos:

I. Asegurar correcto y oportuno cumplimiento de pedidos (O).

II. Asegurar que por toda entrega se han recibido los fondos correspondientes (O).

III. Asegurar que toda entrega se documente adecuadamente (O/I).

Riesgos asociados:

I. A) Que se acuerden ventas y no exista stock disponible.

B) Que el stock esté dañado.

C) Que el pedido se entregue fuera del plazo acordado.

II. A) Que se entregue mercadería no cobrada.

- III. A) Que no quede constancia de la entrega.

Medidas correctivas:

- I. A) Los vendedores deben tener a la vista las existencias, las cuales se actualizan automáticamente por el sistema al facturar.
B) Realizar inventarios periódicos.
C) Control de pedidos pendientes y de secuencia numérica.
- II. Asignar un responsable de stock que entregue y controle la intervención de caja y entregue de acuerdo a lo facturado.
- III. Sello de entregado para evitar el reclamo de los clientes.

SUB-ACTIVIDAD: INGRESO DE FONDOS

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Asegurar el ingreso íntegro y oportuno de los fondos (O).

Riesgos asociados:

- I. A) Que se desvíen total o parcialmente fondos (apropiación indebida o jineteeo de fondos).
B) Que se presenten vouchers en forma tardía.
C) Que se cobre con un medio de pago falso.

Medidas correctivas:

- I. A) Realizar arquezos sorpresivos al final de la jornada (rendiciones diarias).

B) Efectuar depósitos diarios y utilizar cuentas transitorias como "cobranzas a depositar" y seguimiento de dichas cuentas (al final de la jornada el saldo debe ser cero, porque todo lo que estaba pendiente para depositar debió ser depositado); realizar control de secuencia numérica de boletas y la intervención del banquero en el boleto de depósito; conciliar periódicamente los saldos bancarios.

C) Controlar validez de los medios de pago; para el caso de pagos con tarjetas de crédito se debe verificar la cédula de identidad.

SUB-ACTIVIDAD: REGISTRACIÓN

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Asegurar el registro íntegro, exacto y oportuno de las ventas (I).

Riesgos asociados:

- I.
 - A) Que se omitan registrar las ventas.
 - B) Que se registren en un período incorrecto.
 - C) Que se registre con errores.

Medidas correctivas:

- I.
 - A) Control de secuencia numérica.
 - B) Controlar cuentas puente y pre-facturación.
 - C) Controles más frecuentes.

ACTIVIDAD: VENTAS CRÉDITO

SUB-ACTIVIDAD: AUTORIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Procesar solo las ventas debidamente autorizadas (O).

- II. Asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa (O).

Riesgos asociados:

- I. A) Que se venda a un incobrable.
B) Que se venda por encima del límite de crédito.
- II. Ídem a sub-actividad “Ventas Contado”

Medidas correctivas:

- I. A) Separación de funciones: que una persona distinta sea la que evalúe créditos y antecedentes de los clientes.
B) Definir políticas sobre monto de riesgo a asumir y penalizar excesos.
- II. Ídem a la sub-actividad “Ventas Contado”

SUB-ACTIVIDAD: FACTURACIÓN

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Asegurar una facturación íntegra, exacta y oportuna de las ventas (I)

Riesgos asociados (enfocados a Mercadería en consignación):

- I. A) Que se omita facturar.
B) Que se facture con errores.
C) Que no se facture oportunamente.
D) Que el cliente no informe lo realmente vendido (para el caso de mercadería en consignación).
E) Que no lleguen las órdenes de facturación en tiempo y forma (para el caso de mercadería en consignación).

Medidas correctivas (enfocadas a Mercadería en consignación):

- I. A) Se debe emitir una orden de facturación pre-numerada y realizar control de la secuencia numérica.
- B) Envío a facturación de las órdenes de pedido y remitos para controlar la orden de facturación.
- C) Control por persona distinta de la validez de premios y descuentos aplicados.
- D) Control de inventario mensual por persona independiente al vendedor.
- E) Realizar visitas sorpresa por parte del supervisor a los clientes; firma por parte del cliente de comprobantes de existencia; documentar por escrito lo que el cliente informa como vendido.

SUB-ACTIVIDAD: REGISTRACIÓN

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Registración íntegra, exacta y oportuna (I).

Riesgos asociados:

- I. Idem a sub-actividad "Ventas Contado".

Medidas correctivas:

- I. Control por parte de la persona que registra, de toda la documentación que respalda una venta (orden de pedido, orden de facturación y Factura).

ACTIVIDAD: COBRANZAS

SUB-ACTIVIDAD: INGRESO DE FONDOS

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Asegurar ingreso íntegro y oportuno de fondos (O).

Riesgos asociados:

- I. A) Emitir recibos y que los fondos no ingresen íntegra y oportunamente.

Medidas correctivas:

- I. A) Se debe controlar:
 - Que los estados de cuenta los envíe una persona independiente al cobrador indicando responsable de reclamo.
 - Que el cajero controle lo vendido (verificar que en el caso de existir documentos anulados estén todas las vías).
 - Debe existir oposición de intereses entre el custodio de recibos y el cobrador a la hora de controlar custodia de recibos y libretas en uso.
 - Asegurar el acceso restringido a las libretas de recibo.
 - Los documentos en blanco deben estar bajo llave.
 - Exigir que los cheques recibidos sean emitidos a nombre de la empresa, cruzado y “no a la orden” (solo para ser depositado en una cuenta de la empresa).

SUB-ACTIVIDAD: REGISTRACIÓN

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Asegurar que la cobranza se registre en forma íntegra, exacta y oportuna (O/I).
- II. Asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa en cuanto al uso de las libretas de documentación (O).

Riesgos asociados:

- I. A) Que existan cobranzas sin registrar.
 B) Que se registre por un importe inexacto.
 C) Que se registre en forma tardía.

- II. Utilización de dos o más libretas al mismo tiempo sin la adecuada autorización.

Medidas correctivas:

- I. A) Que la confirmación periódica de los saldos la realice una persona independiente.
 B) Que los estados de cuenta los envíe una persona independiente al cobrador indicando un responsable de reclamo.
 C) Controlar el registro oportuno de los recibos.

- II. Que exista una adecuada segregación de funciones.

ACTIVIDAD: COMPRAS

SUB-ACTIVIDAD: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Asegurar la identificación correcta y oportuna de las necesidades (O).

Riesgos asociados:

- I. A) Que las necesidades se determinen fuera de tiempo.
 B) Que se realicen compras que no correspondan a las necesidades (errores en la calidad, cantidad y tipo de bien).

Medidas correctivas:

- I. A) Realizar pedidos por escrito, pre-numerados y efectuar un control de la secuencia numérica.
B) Verificar que el pedido coincida con la memoria descriptiva y tildar para no duplicar.

SUB-ACTIVIDAD: SELECCIONAR LA OFERTA

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Seleccionar la oferta más conveniente y acorde a las necesidades y políticas de la empresa (O).

Riesgos asociados:

- I. A) Que se compren artículos a un precio, calidad, condiciones de entrega, descuentos y financiación, que no sean los mejores.
B) Que exista desconocimiento de los oferentes.

Medidas correctivas:

- I. A/B) Solicitar cotización por escrito; tener el padrón de proveedores actualizado; selección del proveedor mediante Órdenes de Compra autorizadas; evaluar cumplimiento de proveedores; negociar precio y plazo.

SUB-ACTIVIDAD: CORRECTO CUMPLIMIENTO Y TRÁMITE DE PEDIDOS

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Asegurar el correcto cumplimiento de pedidos de compra (O).
- II. Asegurar que solo se tramiten compras adecuadas y autorizadas (O).

Riesgos asociados:

- I. A) Que no se cubran oportunamente las necesidades de compra (por incumplimiento del proveedor y/o la existencia de órdenes pendientes).
- II. A) Que se seleccionen artículos que no sean los requeridos (tipo, calidad, cantidad).
B) Que se incumplan los procedimientos de autorización.

Medidas correctivas:

- I. A) Utilizar Órdenes de Compra pre-numeradas y entregar una vía al proveedor; realizar controles de secuencia numérica; controlar las Órdenes de Compra vencidas y las no cumplidas.
- II. A) La Orden de Compra debe estar autorizada por el nivel jerárquico que corresponda según política de la empresa.
B) Controlar las Órdenes de Compra versus memoria/cronograma; realizar control de secuencia numérica.

SUB-ACTIVIDAD: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Asegurar que la recepción de mercadería se documente correcta y oportunamente (O/I).
- II. Asegurar que solo se reciben los bienes solicitados y apropiadamente autorizados (O/I).

Riesgos asociados:

- I. Desconocer si la mercadería llegó a la empresa.

- II. Recibir bienes incorrectos (de mala calidad, por cantidad diferente, etc.).

Medidas correctivas:

- I. Verificar que la Orden de Compra esté autorizada y que las mercaderías coincidan con la Orden de Compra; elaborar Nota de Recepción pre-numerada y mandarla a contaduría; controlar secuencia numérica de las Notas de Recepción; efectuar recuentos físicos por un departamento independiente; conciliar los Estados de Cuenta de proveedores.
- II. Realizar control de calidad de suministros; verificar que la Orden de Compra esté autorizada y verificar recepción de mercaderías con Orden de Compra.

SUB-ACTIVIDAD: REGISTRACIÓN

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Registración íntegra, exacta y oportuna de las operaciones de compras (I).

Riesgos asociados:

- I. A) Omisiones en la registración.
B) Registraciones duplicadas.
C) Errores en los importes.
D) Que la registración no sea oportuna.
E) Que se registren pasivos que no existen.

Medidas correctivas:

- I. Para todos los riesgos se debe:

- Controlar secuencia numérica de las Órdenes de Compra y Notas de Recepción.
- Efectuar recuentos físicos.
- Contaduría tiene que verificar Órdenes de Compra con Nota de Recepción y Factura.

ACTIVIDAD: PAGOS

SUB-ACTIVIDAD: PAGOS

Objetivos/Categoría de objetivos:

- I. Determinar en forma oportuna y adecuada la necesidad de realizar un pago (O).
- II. Asegurar el uso eficiente de los fondos (O).
- III. Asegurar una correcta autorización de los pagos (O).
- IV. Asegurar el pago íntegro, exacto y oportuno de las deudas (O).
- V. Asegurar el registro íntegro, exacto y oportuno de las deudas (I).

Riesgos asociados:

- I. Que no se identifiquen todos los pagos a realizar o que se identifiquen en forma tardía.
- II. A) Que se abonen facturas antes del vencimiento sin tener beneficio por descuento.
B) Que se paguen facturas tardíamente.
C) Que el cajero ó gestor desvíe fondos.
D) Que no se tenga en cuenta el costo financiero del dinero.
- III. A) Que se autoricen pagos ya cancelados.
B) Que se autoricen pagos tardíamente.
C) Que se omita el pago por falta de autorizante.

- IV.
 - A) Que se pague incorrectamente un ingreso no vinculado a la gestión de la Empresa.
 - B) Que no se dispongan de los fondos a la fecha de vencimiento de las deudas.
 - C) Que se pague dos veces una misma factura.
 - D) Que se pague tardíamente.

- V.
 - A) Que se contabilicen pagos que no corresponden a la operativa de la empresa.
 - B) Que no se contabilicen pagos efectuados.
 - C) Que se contabilice un pago que no existe.
 - D) Que se registren pagos más de una vez.
 - E) Que se registren pagos en un período que no corresponde.
 - F) Que se registren pagos por importes incorrectos.

Medidas correctivas:

- I. Revisar antigüedad de cuentas a pagar; tener legajos ordenados por fecha de vencimiento; realizar una planificación de pagos en función de descuentos, bonificaciones y recargos; definir fecha óptima de pago en base a vencimientos y disponibilidades de fondo y realizar conciliaciones con saldos de proveedores.

- II.
 - A) / B) Tener líneas financieras bancarias a disposición para hacer frente a los pagos cuando corresponda; se recomienda el uso de cheques.

 - C) Realizar reposiciones de Fondo Fijo frecuentes; realizar arquezos sorpresivos; controlar la rendición del Fondo Fijo antes de la reposición; emitir los cheques cruzados y “No a la orden”; evitar emitir cheques al portador; llevar un adecuado control de las chequeras en uso y de las que están sin utilizar.

- D) En caso de tener fondos disponibles y de no conseguir descuentos en la compra de Materia Prima, se recomienda realizar colocaciones.
- III. A) Una vez emitida la Orden de Pago, armar legajo de pagos (Factura, Orden de Compra, Nota de Recepción) que sea controlado por el gerente financiero (Orden de Compra autorizada, Nota de recepción firmada por el depósito). Una vez que el gerente firma cheque, debe firmar la documentación para evitar pago duplicado.
- B) / C) Para el caso de cheques a dos firmas, que es lo recomendable, se debe definir un tercer firmante para que, en caso de que uno de los dos firmantes no esté, no se retrasen los pagos.
- IV. Para todos los casos se debe:
- Elaborar la Orden de Pago con documentación respaldante.
 - Llevar registros de cuentas a pagar.
 - Controlar pagos contra presupuestos financieros.
 - Marcar la documentación (para no volver a pagar).
 - Confirmar los saldos con proveedores.
 - Definir responsabilidades en la firma de los pagos según el monto del mismo.
 - Separar a quien concilia de quien autoriza.
 - Para pagos con fondo fijo, controlar que dichos pagos sean menores al límite establecido para pagos en efectivo.
- V. Es necesario:
- Contabilizar en base a comprobantes.
 - Comprobar los registros de pago con las facturas pendientes.
 - Conciliar saldos con proveedores.
 - Realizar arqueos sorpresivos.
 - Realizar conciliaciones bancarias.

- ✓ Recursos humanos:
 - Ejecutar acciones específicas relativas al control, registro y procesamiento de todos los eventos relacionados con el cumplimiento de los horarios de trabajo, sistema de control de asistencia, puntualidad y dedicación al trabajo. Pago de horas extraordinarias, descuentos por atrasos, a través de un sistema único de marcación de asistencia.
 - Los empleados deben asistir a su trabajo todos los días laborables, de acuerdo con el horario oficial ordinario establecido, o conforme a otros horarios especiales que se consideren convenientes por la naturaleza de los servicios de que se trate.
 - Se deberá consignar “Registro de Personal”, todas las tardanzas, ausencias, permisos y licencias otorgados, haciendo constar las fechas de inicio y fin de los mismos.
 - La asistencia y puntualidad de los empleados debe ser controlada mediante libros, tarjetas, relojes y otros medios de registro, tanto al iniciarse la jornada de trabajo como al finalizar la misma. Los empleados deben marcar personalmente sus respectivas tarjetas o firmarán los registros destinados a control de asistencia y puntualidad.
 - Gestionar, coordinar y mantener actualizado el proceso de reclutamiento del personal operativo y administrativo.
 - Proponer e implementar y formalizar procedimientos y políticas de reclutamiento interno y externo.
 - Estandarizar el proceso de selección, proponer modelos de manejo de información que sirvan como pautas de trabajo.

- ✓ Inventario:
 - Se debe mantener un control adecuado sobre las unidades físicas, realizar recuentos físicos periódicos por personas distintas a los empleados del depósito y a los responsables de la custodia de los bienes y chequear contra los registros del sistema; todo esto es a efectos de tener un stock actualizado y prevenir robos de mercadería.

- Es fundamental identificar y registrar cualquier movimiento de stock en el momento en que se producen.
 - Para el caso de bienes pequeños y que se encuentren en un depósito al cual acceden muchos empleados, se sugiere realizar una revisión de las pertenencias de los mismos tanto a la entrada como a la salida a fin de evitar robos de mercadería.
 - Es recomendable asegurar los bienes con el fin de cubrirse de posibles siniestros que puedan afectar a los mismos.
 - Se debe definir el criterio de valuación de los bienes según las Normas Contables Generalmente Aceptadas: FIFO (Primera Entrada, Primera Salida) o PPP (Precio Promedio Ponderado).
- ✓ Propiedad, Planta y Equipo:
- Es necesario llevar un inventario actualizado de los bienes de uso de la empresa.
 - Es aconsejable realizar inspecciones oculares periódicas de los bienes de uso, identificando los mismos con el inventario.
 - Para el caso en que se manejen herramientas pequeñas y accesorios se debe realizar la entrega de las mismas contra la presentación de solicitudes autorizadas.
 - Los bienes de uso de mayor valor de la empresa deben ser debidamente asegurados. El seguro a contratar va a depender de los riesgos inherentes de cada bien.
- ✓ Establecer políticas y procedimientos relacionados a la elaboración de información financiera.
- ✓ Restringir el acceso a la información a través de la definición de usuarios con los permisos adecuados.
- ✓ Centralizar dicha definición en pocas personas, preferentemente un titular y un suplente.

- ✓ Establecer una política correcta de contraseñas; con esto nos referimos a que las contraseñas cumplan ciertos requisitos de seguridad:
 - Que tengan números y letras.
 - Que no sean el nombre de la persona ni un número directamente vinculado a ésta.
 - Que se exijan cambios de la misma en un período corto de tiempo.

- ✓ Activar los controles de seguridad que permiten registrar todos los eventos en los sistemas.

- ✓ Realizar respaldos periódicos.
 - Si se contrata un servicio de almacenaje y respaldo de archivos, se debe realizar auditoría para verificar que los mismos se están realizando de manera correcta.
 - Si el respaldo se realiza en la empresa, los medios magnéticos deben archivar en lugares distintos (propicios para el almacenaje de estos) y se deben realizar test de recuperación de archivos cada cierto tiempo para constatar la efectividad del proceso.

5.4.4 Información y Comunicación

- ✓ Tener en cuenta información tanto interna como externa para la elaboración de informes financieros.

- ✓ Realizar un seguimiento de los sistemas de información para corroborar que mediante estos la información es identificada, capturada, utilizada y distribuida en tiempo y forma.

- ✓ Establecer programas de comunicación para que cada empleado conozca los objetivos de control interno.

- ✓ Definir canales de comunicación alternativos entre la gerencia y el personal para el caso en que las vías normales sean ineficaces o no se encuentren funcionando.
- ✓ Mantener informado a todo el personal de la empresa de los acontecimientos relevantes que afectan a la misma. Esto se podría lograr a través de: reuniones periódicas, de intranet, vía mail a cada uno de los empleados, uso de carteleras, memorandos, notas internas, entre otros.
- ✓ Contar con canales abiertos de comunicación hacia el exterior de la organización con los stakeholders (clientes, consumidores, proveedores, accionistas, entes reguladores, entre otros), como por ejemplo: teléfonos, e-mails, encuesta de satisfacción, buzón de sugerencias.

5.4.5 Monitoreo

- ✓ Desarrollar cuestionarios de autoevaluación de los procesos de negocio que sirvan como un diagnóstico de referencia de la eficacia de los controles.
- ✓ Contar con un profesional contable interno o externo a la empresa que contribuya con el monitoreo.
- ✓ Tomar en cuenta internamente los informes emitidos por Auditorías externas.
- ✓ Comunicar oportunamente las deficiencias de control interno identificadas a las partes responsables de tomar acciones correctivas, a la persona que le antecede en la escala jerárquica, a la Gerencia y al Comité de Auditoría si correspondiera.
- ✓ Definir canales alternativos de notificaciones y deficiencias de naturaleza delicada, como por ejemplo, actos ilegales o éticamente incorrectos.

5.5 Propuestas relacionadas con Tecnología de la Información

- ✓ Implementar una red local e inalámbrica con el fin de que los equipos de la misma puedan interactuar y maximizar beneficios.
- ✓ Contar con un sistema de seguridad tipo Firewalls y Antivirus con el fin de proteger los datos de virus y ataques de la web.
- ✓ Tener un servidor de archivos propio o trabajar con herramientas como Google Docs que permiten el trabajo en equipo.
- ✓ Asesorarse con un especialista en informática sobre el sistema operativo que mejor se adapte a la realidad de la empresa.
- ✓ Instalar todas las aplicaciones de escritorio recomendadas en el Anexo II.
- ✓ Intentar adquirir una o varias aplicaciones específicas a medida con el fin de modelar la realidad de la empresa. Algunas de ellas son: sistema de facturación, sistema contable, CRM y otras.
- ✓ Utilización de herramientas de Office como apoyo a procesos de control, por ejemplo, utilización de planillas Excel.
- ✓ Contar con un sitio web por lo menos institucional, o mejor aún transaccional, para existir en el mundo virtual.
- ✓ En cuanto al uso de redes sociales:
 - Llevar a cabo una controlada campaña de marketing para evitar pérdida de valor de la marca que tendría que como consecuencia la pérdida de clientes.
 - Utilizar contraseñas seguras que cumplan con el mínimo requerido de seguridad mencionado en el punto 5.4.3 del presente capítulo, para prevenir

la pérdida de información o contactos mediante el hackeo de alguna de las cuentas y que además se ponga en riesgo la imagen de la empresa.

5.6 Consideraciones finales

A partir del análisis de las PYME, principalmente en lo referente al conocimiento y la aplicación de los veinte principios elaborados por el Informe COSO Edición 2006 en relación al sistema de control interno; la planificación estratégica realizada por las mismas; las fuentes de financiamiento que utilizan; el empleo de la Tecnología de la Información y la Comunicación en la operativa diaria; y el conocimiento que poseen los emprendedores en materia de normativa sobre PYME; se establece una Planilla de Mejores Prácticas para las PYME con el fin de que las empresas puedan cumplir con los requerimientos mínimos necesarios para proveer seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos en un ámbito pleno de riesgos, y para asegurar que las mismas puedan ser exitosas y persistan en el futuro.

Nuestro país se caracteriza por contar en su mayoría con micros, pequeñas y medianas empresas, por lo cual consideramos que este documento puede ser de gran ayuda para quienes estén por comenzar un negocio o se encuentren en las primeras etapas del mismo. Lo cierto es que en la mayoría de las PYME no se cuenta con el control interno adecuado, o si lo hay, éste no se cumple con los objetivos definidos en los nuevos conceptos en los que se enfoca un buen control interno. Uno de los motivos más importantes es la falta de formalidad en las mismas y la ausencia de lineamientos de acción conocidos por todos los miembros, lo que dificulta el entendimiento por parte de todos los miembros de cuál es el camino y los objetivos principales, que aporten al convencimiento de que es una herramienta fundamental de los negocios.

En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a éste se mitigan riesgos y se evitan fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

En la búsqueda del éxito, para las empresas se vuelve necesario e imprescindible instrumentar mecanismos que logren una adecuada administración de los riesgos a los cuáles están expuestas y que ayuden a proveer razonable seguridad respecto al logro de sus objetivos relacionados tanto con la eficacia y eficiencia de sus operaciones, con la confiabilidad de la información contable para publicar así como con el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables a cada empresa en particular y a todas en general.

A continuación se desarrolla la Planilla de Mejores Prácticas para las PYME mencionada anteriormente, la cual está elaborada en un lenguaje sencillo, para que un simple emprendedor que no tiene conocimientos contables, pueda utilizarla como herramienta a la hora de iniciar un negocio.

MEJORES PRÁCTICAS PARA PYME

RECOMENDACIÓN	FINALIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	FECHA	CONTROLADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
✓ Identificar una apropiada ubicación para la empresa.	Evitar alquiler excesivo, ofrecer accesibilidad y seguridad en el lugar.						
✓ Efectuar un análisis externo de la empresa.	Informarse sobre las expectativas del negocio, competencia y el posicionamiento que tendría.						
✓ Interiorizar a los empleados sobre los objetivos a corto y largo plazo.	Involucrar a los empleados en los objetivos para que se sientan parte de la empresa.						
✓ Realizar un análisis FODA.	Potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades.						
✓ Diseñar y llevar a cabo un plan de marketing.	Dar a conocer el producto y /o servicio y así atraer clientes.						
✓ Prever planes de contingencia para el suministro de materia prima y/o materiales.	Estar cubiertos en caso que falle el proveedor principal.						

RECOMENDACIÓN	FINALIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	FECHA	CONTROLADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
✓	Prever planes de contingencia para el suministro de materia prima y/o materiales.	Estar cubiertos en caso que falle el proveedor principal.					
✓	Definir una estrategia de mercado: en base a costos bajos, productos/ servicios diferenciados ó enfoque en un segmento particular.	Identificar el enfoque de la estrategia para no abarcar más de lo que se puede.					
✓	Efectuar un Plan de negocios.	Contar con una carta de presentación de la empresa donde se determine la viabilidad de la misma y que oficie de guía de acción para la planificación estratégica					
✓	Delegar la mayor cantidad de actividades posible.	Que el propietario tenga tiempo para actividades más importantes y para controlar la gestión.					
✓	Fijar políticas de crédito y de cobranza.	Evitar dar crédito a incobrables; conocer el momento en que ingresan los fondos a la empresa y actuar oportunamente en caso de atrasos.					
✓	Obtener asesoramiento en materia impositiva.	Tener presente los impuestos propios del negocio y cómo estos impactan en el mismo.					

RECOMENDACIÓN	FINALIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	FECHA	CONTROLADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
✓	Identificar aquello que hace que la empresa se destaque sobre la competencia, es decir, sus ventajas competitivas.	Elaborar estrategias que potencien dichas ventajas.					
✓	Definir las variables que son claves para el negocio, es decir, los factores críticos de éxito.	Evaluar el desempeño del negocio a través de la evolución de dichas variables.					
✓	Determinar el punto de equilibrio del negocio, es decir, la cantidad justa de ventas donde no ganan ni pierden.	Conocer a partir de que cantidad la empresa genera ganancias.					
✓	Realizar controles y manejos periódicos de inventario.	Controlar que no existan faltantes ni excesos de materiales, materia prima o productos terminados.					
✓	Realizar planes de contingencia generales.	Estar preparados para enfrentar cambios favorables o desfavorables del entorno.					
✓	Asesorarse en materia de seguros.	Estar cubiertos ante la ocurrencia de eventos no previstos y que impacten negativamente en el negocio.					
✓	Manejar por separado los gastos personales y los de la empresa.	Conocer la rentabilidad de la empresa, independientemente de los movimientos personales					

RECOMENDACIÓN	FINALIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	FECHA	CONTROLADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
✓	No realizar excesivas inversiones en activo fijo al comenzar con el negocio.	No perder la liquidez necesaria hasta que las operaciones del negocio puedan cubrir grandes inversiones.					
✓	Confeccionar un flujo de fondos.	Tener un pronóstico de la actividad de la empresa que ayude a identificar los momentos en que deben realizarse movimientos de caja y la cantidad que se necesita.					
✓	Realizar un presupuesto de ingresos y egresos.	Conocer en todo momento la dimensión económica de la empresa.					
✓	Ejecutar acciones relativas al control, registro y procesamiento de todos los eventos relacionados con el cumplimiento de los horarios de trabajo.	La asistencia y puntualidad de los empleados debe ser controlada mediante libros, tarjetas, relojes u otros medios de registro, tanto al inicio como al finalizar la jornada laboral.					
✓	Realizar una adecuada selección de personal, en la que los puestos claves sean cubiertos con personal capacitado y no con familiares acomodados	No tener personal no capacitado en los puestos claves por el simple hecho de ser familiar.					

RECOMENDACIÓN	FINALIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	FECHA	CONTROLADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
✓ Comunicar los valores éticos que persigue la empresa e incentivar a los empleados que persigan los mismos.	Alinear los intereses de los empleados con los de la empresa mediante los mismos valores éticos.						
✓ Obtener asesoramiento en materia contable.	Presentar Estados Financieros confiables.						
✓ Documentar y autorizar las operaciones del negocio.	Contar con respaldo de los movimientos ocurridos e identificar al responsable de los mismos. Evitar duplicaciones de pagos, fraudes por parte de un empleado.						
✓ Realizar y divulgar una representación gráfica de la estructura de la empresa, es decir, confeccionar un organigrama.	Identificar los niveles de dependencia y autoridad que sean conocidos por todos.						
✓ Definir las descripciones de los puestos de trabajo y la responsabilidad asociada.	Que los empleados sepan lo que se espera de ellos y su limitación de responsabilidad.						

RECOMENDACIÓN	FINALIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	FECHA	CONTROLADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
✓	Definir un plan de capacitación interna y externa.	Contar con personal capacitado para enfrentarse a los cambios del mercado; poner en conocimiento de los empleados lo necesario para desempeñarse correctamente.					
✓	Retener al personal clave.	Valorar el know how de los empleados con experiencia y no perder tiempo ni dinero en nuevas selecciones de personal.					
✓	Definir una adecuada segregación de tareas para todas las actividades; contemplar que exista oposición de intereses entre quienes desarrollan dichas actividades.	Que dos o más personas se pongan de acuerdo para cometer fraude o robo en la empresa.					
✓	Identificar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos planteados.	Evitar que los objetivos no sean cumplidos por no mitigar los riesgos que los afectan.					
✓	Evaluar los riesgos mencionados mediante el análisis de probabilidad e impacto.	Identificar si es los riesgos <u>deben</u> ser aceptados o mitigados.					

RECOMENDACIÓN	FINALIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	FECHA	CONTROLADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
➤	Definir las actividades de control que mitiguen los riesgos identificados.	Contar con políticas y procedimientos definidos que ayuden a asegurar que se toman las medidas necesarias para limitar los riesgos que puedan afectar a los objetivos.					
➤	Confeccionar una Planilla de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control	Identificar las actividades de control realizadas para mitigar los riesgos identificados, y, en caso que éstas no sean suficientes, definir nuevas actividades.					
➤	Realizar oportunamente de controles de secuencia numérica de los documentos empleados en la operativa del negocio.	Controlar que no falte ningún documento y que estén todas las vías en el caso que uno fuera anulado.					
➤	Poner bajo llave los documentos en blanco.	Que personas no autorizadas accedan a dichos documentos con fines contrarios a los de la empresa.					
➤	Controlar los pedidos o solicitudes de producto / servicio pendientes.	Que los pedidos se entreguen en el plazo acordado.					
➤	El responsable de stock debe controlar la boleta / factura previo a la entrega de la mercadería.	Entregar mercadería contra facturación a fin de controlar las salidas de stock.					

RECOMENDACIÓN	FINALIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	FECHA	CONTROLADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
✓	Realizar arqueos sorpresa al cajero.	Controlar que la existencia de efectivo en caja sea la que corresponde.					
✓	Efectuar depósitos diarios.	Asegurar que todo lo cobrado ingresa a la empresa; evitar un innecesario manejo de efectivo exponiéndose a robos o hurtos.					
✓	Conciliar periódicamente las cuentas bancarias.	Revisar que los movimientos del estado de cuenta se correspondan con los realizados por la empresa y que no ingresan o salen fondos no identificados.					
✓	Exigir que los cheques recibidos sean emitidos a nombre de la empresa, cruzados y "no a la orden".	Evitar que los fondos sean utilizados por terceros ajenos a la empresa.					
✓	Realizar órdenes de compra por escrito y pre-numerados.	Tener respaldo del producto / servicio solicitado en caso de tener que efectuar reclamos; la numeración ayuda a controlar que no quedan solicitudes de compra pendientes.					
✓	Para la compra de productos, solicitar cotizaciones al menos a 3 proveedores.	No quedarse con una única opción y poder elegir entre la mejor oferta de precio, servicio y calidad.					

RECOMENDACIÓN	FINALIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	FECHA	CONTROLADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
✓	El encargado de depósito, al recibir mercadería, debe controlar la Orden de compra con lo que le entregan.	Constatar que se recibe la mercadería solicitada en cantidad y calidad.					
✓	Previo al pago de una factura se debe controlar la Factura y la Orden de compra correspondiente, y la Nota de Recepción cuando corresponda.	Verificar que se paga exactamente lo que se recibió.					
✓	Ordenar los pagos en función de la fecha de vencimiento, considerando las bonificaciones y descuentos por pronto pago y los recargos por pago tardío.	Aprovechar al máximo los descuentos comerciales y financieros y evitar los recargos.					
✓	Realizar conciliaciones con saldos de proveedores.	Conocer la deuda cierta en todo momento y corroborar que ambos tienen en cuenta las mismas operaciones.					
✓	Realizar reposiciones de Fondo Fijo frecuentes.	Contar con el efectivo previsto para pagos menores; controlar que no falte dinero.					

RECOMENDACIÓN	FINALIDAD	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	FECHA	CONTROLADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
✓	Emitir los cheques a dos firmas.	Tener doble control del pago que se realiza por el consentimiento de ambas personas.					
✓	Realizar inspecciones oculares periódicas de los bienes de uso.	Constatar que todos los bienes de uso están inventariados y que no falta ninguno.					
✓	Restringir el acceso a la información a través de la definición de usuarios y contraseñas.	Otorgar acceso a la información acorde a las responsabilidades de la persona y al involucramiento de la misma con la empresa.					
✓	Respaldar la información periódicamente.	Tener la información correctamente respaldada en caso de contingencias.					
✓	Definir canales de comunicación interna y externa.	Obtener una retroalimentación de los grupos que interactúan con la empresa.					

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 1 - PYME

- Scarone Delgado Carlos A, Scarone Bayo Maximiliano, Bayo María Angélica y Araújo Luis- DINAPYME. (2009). *La informalidad en las MIPYMEs de Uruguay. Análisis de los costos de la formalidad*. 1er. ed. Montevideo, Uruguay.
- Rodríguez Adrián – DINAPYME. (2008) *Encuesta Nacional de mpymes industriales y de servicios*. Montevideo, Uruguay.
- Alonzo Natalia, López María Paula y Reyna Mauricio. (2010). *Trabajo monográfico: Diagnóstico de empresas familiares MIPYMEs y protocolo*. Montevideo, Uruguay.
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. 6ª. Ed. Madrid, España.
- Ley 16.170 del 28 de Diciembre de 1990. Uruguay.
- Ley 16.201 del 21 de Octubre de 1991. Uruguay.
- Resolución N° 59/98 del GMC. Diciembre de 1998.
- Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre de 2007. Uruguay.
- INE. (2011). *Uruguay en cifras 2010*. Uruguay.

Páginas Web

- <http://www.dinapyme.gub.uy>
- <http://www.exportafacil.com.uy>
- <http://www.uruguayxxi.gub.uy>
- <http://www.portaldelaempresa.gub.uy>
- <http://www.uruguayfomenta.com.uy>
- <http://www.fundasol.org.uy>
- <http://www.laempresafamiliar.com>
- <http://www.infomipyme.com>
- <http://www.crecenegocios.com>
- <http://www.sergerente.net>
- <http://www.ine.gub.uy>

- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.parlamento.gub.uy>

CAPÍTULO 2 – CONTROL INTERNO

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Informe COSO*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2006). *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies. Volume I – Executive Summary*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2006). *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies. Volume II – Guidance*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2006). *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies. Volume III – Evaluation Tools*.
- Gutiérrez Silvana y García Fabián. (2011). *Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para PyME (2006)*. Montevideo, Uruguay.
- Arrigoni Jorgelina, Baldi Eloisa y Cobas Marianela. (2007). *Trabajo monográfico: PYME: Particularidades Administrativas, Contables y de Control Interno; tendencia internacional y realidad en Uruguay*. Montevideo, Uruguay.
- Gutiérrez Laura, Martorano Anna Karina y Rapetti María Noel. (2007). *Trabajo monográfico: Informe COSO para PYME: Situación actual de la pequeña y mediana empresa en Uruguay y la posible aplicación de los conceptos propuestos por el nuevo informe COSO*. Montevideo, Uruguay.
- Sauleda Luis. (2007) *Control interno, Gestión de Riesgos y Prácticas de Gobierno Corporativo: excelencia en la gestión, transparencia y creación de valor agregado*. Montevideo, Uruguay.
- Cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables de la FCEA. (2009). *Apuntes de clase*. Montevideo, Uruguay.

Páginas Web

- <http://www.coso.org>
- <http://www.sec.gub>

CAPÍTULO 3 – RIESGO

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.
- Pereyra Ana, Rodríguez Mariela y Santos Carina. (2009). *Trabajo monográfico: Gestión del riesgo informático en las organizaciones*. Montevideo, Uruguay.
- Cátedra de Sistemas Computacionales de la FCEA. (2009). *Control Interno en Ambientes Informatizados*. Montevideo, Uruguay.
- Comité Directivo de COBIT e Information Systems Audit and Control Foundation. (1998). *COBIT- Resumen Ejecutivo*. 2ª. ed.
- ISO e IEC. (2005). *Norma ISO 27000 - Gestión de seguridad de la información*.
- ISO e IEC. (2005). *Norma ISO 27001: SGSI (Sistema de gestión de seguridad de la información)*.
- ISO e IEC. (2009). *Norma ISO 31000: Gestión del Riesgo- Principios y directrices*.
- Cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables de la FCEA. (2009). Apuntes de clase. Montevideo, Uruguay.
- Cátedra de Sistemas Computacionales de la FCEA. (2009). Apuntes de clase. Montevideo, Uruguay.

Páginas Web

- <http://www.iso27000.es>
- <http://www.unit.org.uy/iso27000>
- <http://es.wikipedia.org>

ANEXO I – RESULTADOS OBTENIDOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

CUESTIONARIO: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

EMPRESA	1	2	3	4	5	6	Respuestas	SI	NO	N/A	% SI	% NO	% N/A
AMBIENTE DE CONTROL													
1 - Integridad y Valores Éticos:													
¿La gerencia ha desarrollado un manual o ha comunicado de manera verbal los valores éticos que pretende alcanzar la empresa?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	6	6	0	0	100%	0%	0%
¿Existe un fuerte clima ético colectivo en todos los niveles de la empresa?	SI	SI	SI	SI	SI	NO	6	5	1	0	83%	17%	0%
¿Existen objetivos realistas de desempeño que incentiven el mismo?	NO	SI	NO	NO	SI	NO	6	2	4	0	33%	67%	0%
2 - Importancia de la Junta de Directores:													
La junta directiva:													
¿Evalúa y monitorea el riesgo de afectar la confiabilidad de los estados financieros?	NO	N/A	N/A	N/A	N/A	NO	6	0	2	4	0%	33%	67%
¿Transmite seguridad de que el sistema de control interno es eficaz?	SI	N/A	N/A	N/A	N/A	NO	6	1	1	4	17%	17%	67%
3 - Filosofía, Gerenciamiento y Estilo de Operación:													
La gerencia:													
¿Define explícitamente los objetivos de los Estados Financieros y el Control Interno?	NO	NO	NO	NO	SI	SI	6	2	4	0	33%	67%	0%
¿Hace hincapié en que los registros contables se encuentren debidamente documentados y autorizados?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	6	6	0	0	100%	0%	0%
4 - Estructura Organizacional:													
¿La estructura de la empresa se encuentra plasmada en un organigrama?	NO	NO	NO	NO	NO	SI	6	1	5	0	17%	83%	0%
¿Se encuentran definidas por la gerencia las descripciones de trabajo para los puestos claves?	NO	SI	NO	SI	NO	SI	6	3	3	0	50%	50%	0%
¿Dichas descripciones son actualizadas frecuentemente?	N/A	SI	N/A	NO	N/A	NO	6	1	2	3	17%	33%	50%

PYME: requerimientos mínimos necesarios para proveer seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos en un ámbito pleno de riesgos.

EMPRESA	1	2	3	4	5	6	Respuestas	SI	NO	N/A	% SI	% NO	% N/A
5 - Compromiso con competencias personales:													
A la hora de realizar un proceso de selección: ¿Se toman en cuenta las competencias necesarias para cada puesto de trabajo?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	6	6	0	0	100%	0%	0%
Para el caso de empresas familiares: ¿Los familiares participan del mismo proceso de selección que personas externas a la familia?	NO	SI	SI	SI	SI	N/A	6	4	1	1	67%	17%	17%
¿Existe un plan de capacitación definido?	SI	NO	NO	NO	NO	NO	6	1	5	0	17%	83%	0%
¿La Empresa toma medidas para retener al personal clave?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	6	6	0	0	100%	0%	0%
6 - Autoridad y Responsabilidad:													
¿Se encuentran correctamente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad para todos los niveles de la empresa?	SI	SI	SI	SI	SI	NO	6	5	1	0	83%	17%	0%
¿Existe una adecuada segregación de tareas que contribuyan a un efectivo control interno?	SI	SI	NO	NO	SI	NO	6	3	3	0	50%	50%	0%
7 - Recursos Humanos:													
¿Se desarrollan y mantienen descripciones de los cargos en forma escrita?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	6	0	6	0	0%	100%	0%
¿Se realizan evaluaciones continuas del desempeño de los empleados?	SI	SI	NO	SI	SI	NO	6	4	2	0	67%	33%	0%
¿Los valores éticos de la empresa se ven reflejados en políticas de retención, remuneración y capacitación de los empleados?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	6	6	0	0	100%	0%	0%

APRECIACION DE RIESGOS

8 - Importancia de los objetivos de la información financiera:

¿Los objetivos de los estados financieros están alineados con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de empresa en marcha y devengamiento?	SI	N/A	SI	N/A	SI	N/A	6	3	0	3	50%	0%	50%
---	----	-----	----	-----	----	-----	---	---	---	---	-----	----	-----

PYME: requerimientos mínimos necesarios para proveer seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos en un ámbito pleno de riesgos.

EMPRESA	1	2	3	4	5	6	Respuestas	SI	NO	N/A	% SI	% NO	% N/A
9 - Riesgos en la presentación de información financiera:													
¿Existen mecanismos para la identificación de los potenciales riesgos que afectan el logro de los objetivos de la información financiera?	SI	NO	SI	NO	SI	SI	6	4	2	0	67%	33%	0%
¿Los riesgos identificados son debidamente analizados en función de la probabilidad de ocurrencia y del impacto?	SI	N/A	SI	N/A	SI	SI	6	4	0	2	67%	0%	33%
¿En la evaluación de riesgos se incluyen herramientas de tecnología de la información? Ejemplo: Software, aplicaciones específicas, computadores, etc.	NO	N/A	NO	N/A	NO	NO	6	0	4	2	0%	67%	33%
10 - Riesgo de fraude:													
¿En la evaluación de riesgos se toma en cuenta la posibilidad de fraude?	NO	N/A	SI	N/A	SI	SI	6	3	1	2	50%	17%	33%
¿A la hora de evaluar la posibilidad de fraude, se tienen en cuenta los sistemas de incentivos, las presiones, las actitudes del personal y la oportunidad de cometer el mismo?	N/A	N/A	SI	N/A	NO	NO	6	1	2	3	17%	33%	50%
ACTIVIDADES DE CONTROL													
11 - Integración con la evaluación de riesgos:													
¿Las actividades de control toman acciones para contrarrestar los riesgos identificados?	SI	N/A	N/A	N/A	SI	NO	6	2	1	3	33%	17%	50%
¿Los riesgos asociados a la tecnología de la información son tomados en cuenta a la hora de definir las actividades de control?	SI	N/A	N/A	N/A	SI	NO	6	2	1	3	33%	17%	50%
12 - Selección y desarrollo de las actividades de control:													
¿Las actividades de control son definidas considerando la relación costo - beneficio?	SI	SI	N/A	SI	NO	N/A	6	3	1	2	50%	17%	33%
¿La Administración utiliza un equilibrio adecuado de controles de prevención y de detección?	SI	SI	N/A	NO	SI	N/A	6	3	1	2	50%	17%	33%

PYME: requerimientos mínimos necesarios para proveer seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos en un ámbito pleno de riesgos.

EMPRESA	1	2	3	4	5	6	Respuestas	SI	NO	N/A	% SI	% NO	% N/A
13 - Políticas y Procedimientos:													
¿Se establecen políticas y procedimientos relacionados a la elaboración de la información financiera?	NO	SI	SI	NO	SI	NO	6	3	3	0	50%	50%	0%
¿Las políticas y los procedimientos se encuentran documentados mediante el uso de herramientas tales como diagrama de flujo ó matrices de control/riesgo?	N/A	NO	NO	N/A	NO	N/A	6	0	3	3	0%	50%	50%
14 - Tecnología de la información:													
¿El acceso a la información es debidamente controlado? Ejemplo: definición de usuarios y contraseña, de perfiles.	SI	SI	N/A	SI	SI	SI	6	5	0	1	83%	0%	17%
¿La información es correctamente respaldada?	SI	SI	N/A	SI	SI	SI	6	5	0	1	83%	0%	17%
¿Dichos respaldos son conservados de forma adecuada? Ejemplo: en lugares físicos separados.	SI	SI	N/A	SI	SI	SI	6	5	0	1	83%	0%	17%
INFORMACION Y COMUNICACIÓN													
15 - Reportes de información financiera:													
¿Los reportes de información financiera son preparados utilizando información proveniente de la operativa diaria de la empresa?	SI	N/A	SI	NO	SI	SI	6	4	1	1	67%	17%	17%
¿Toman en cuenta información externa para la elaboración de informes financieros confiables? Ejemplo: Publicaciones de la industria, Asociaciones Comerciales y/o tendencias del sector (proveedores, clientes, competidores y el entorno económico)	NO	N/A	SI	NO	SI	NO	6	2	3	1	33%	50%	17%
16 - Información de control interno:													
¿La Administración ha implementado un efectivo sistema de control interno?	NO	NO	NO	SI	SI	NO	6	2	4	0	33%	67%	0%
¿Existe algún tipo de documentación de los controles efectuados?	NO	NO	N/A	SI	SI	N/A	6	2	2	2	33%	33%	33%

PYME: requerimientos mínimos necesarios para proveer seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos en un ámbito pleno de riesgos.

EMPRESA

17 - Comunicación interna:

¿Existen programas de comunicación para que cada empleado entienda los objetivos de control interno?

NO NO NO NO SI N/A 6 1 4 1 17% 67% 17%

¿Existen canales de comunicación abiertos entre la gerencia y el personal operativo en caso de que los canales normales de comunicación sean ineficaces o no se encuentren funcionando por algún motivo?

NO SI SI N/A N/A SI 6 3 1 2 50% 17% 33%

18 - Comunicación externa:

¿Existen canales de comunicación hacia el exterior de la organización que sean abiertos desde y hacia los clientes, los consumidores, los proveedores, los accionistas, los analistas financieros, entes reguladores y otro público relacionado a la Empresa? Ejemplo: Teléfonos, E-Mails, encuestas de satisfacción, Buzón de sugerencias

SI SI SI SI SI SI 6 6 0 0 100% 0% 0%

MONITOREO

19 - Evaluaciones continuas e individuales:

¿Se realizan evaluaciones individuales por personas que puedan proporcionar una revisión objetiva del sistema de control interno?

NO N/A NO NO NO NO 6 0 5 1 0% 83% 17%

¿Existen cuestionarios de autoevaluación de los procesos de negocio que sirvan como diagnóstico de referencia de la eficacia de los controles?

NO NO NO NO NO NO 6 0 6 0 0% 100% 0%

20 - Informar las deficiencias:

¿Los informes de las auditorías externas son tomados en cuenta internamente?

N/A N/A SI SI SI N/A 6 3 0 3 50% 0% 50%

¿Las deficiencias de control interno son identificadas y comunicadas de manera oportuna a las partes responsables para así tomar acciones correctivas?

SI N/A SI N/A SI N/A 6 3 0 3 50% 0% 50%

¿Dichas deficiencias son a su vez informadas a la Gerencia y, si corresponde, al Comité de Auditoría?

SI N/A SI N/A SI N/A 6 3 0 3 50% 0% 50%

¿Existen canales de notificación de deficiencias de naturaleza delicada, tales como actos ilegales o éticamente incorrectos?

SI SI SI N/A SI NO 6 4 1 1 67% 17% 17%

CUESTIONARIO: ASPECTOS RELEVANTES PARA LA OPERATIVA

EMPRESA	1	2	3	4	5	6	Respuestas	SI	NO	N/A	% SI	% NO	% N/A
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA													
1 - ¿Los empleados conocen de forma implícita o explícita la misión y la visión de la empresa?	SI	SI	SI	SI	SI	NO	6	5	1	0	83%	17%	0%
2 - Para el caso de Propietario/Fundador: al momento de entablar su negocio, ¿realizó una adecuada investigación de mercado? Ejemplo: existencia de productos/servicios similares, competencia directa e indirecta, saturación del mercado, etc.	SI	SI	SI	NO	N/A	NO	6	3	2	1	50%	33%	17%
3 - En caso de haber realizado un plan de negocios para su empresa: ¿Con qué fin lo realizó?													
A - ¿Para obtención de financiamiento?	N/A	N/A	N/A	N/A	NO	N/A	6	0	1	5	0%	17%	83%
B - ¿Cómo guía para su planificación?	SI	N/A	N/A	N/A	SI	N/A	6	2	0	4	33%	0%	67%
C - ¿Para atraer nuevos socios?	N/A	N/A	N/A	N/A	NO	N/A	6	0	1	5	0%	17%	83%
4 - ¿Realizó un análisis FODA?	SI	NO	SI	NO	SI	NO	6	3	3	0	50%	50%	0%
A - ¿Analizó cómo se puede explotar cada fortaleza?	SI	N/A	SI	N/A	SI	N/A	6	3	0	3	50%	0%	50%
B - ¿Analizó cómo se puede aprovechar cada oportunidad?	SI	N/A	SI	N/A	SI	N/A	6	3	0	3	50%	0%	50%
C - ¿Analizó cómo se puede detener cada debilidad?	SI	N/A	SI	N/A	SI	N/A	6	3	0	3	50%	0%	50%
D - ¿Analizó cómo se puede defender de cada amenaza?	SI	N/A	SI	N/A	SI	N/A	6	3	0	3	50%	0%	50%
5 - ¿Qué enfoque tiene su estrategia de mercadeo?:													
A - ¿Liderazgo en Costos?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	6	0	6	0	0%	100%	0%
B - ¿Diferenciación?	NO	NO	SI	NO	SI	SI	6	3	3	0	50%	50%	0%
C - ¿Segmentación enfocada a un nicho de mercado?	SI	SI	NO	SI	NO	NO	6	3	3	0	50%	50%	0%

EMPRESA	1	2	3	4	5	6	Respuestas	SI	NO	N/A	% SI	% NO	% N/A
6 - ¿Se encuentran definidos los factores críticos de éxito? FCE - Indicadores que permiten evaluar el desarrollo del negocio, Ejemplo: nivel de ventas, reclamos, devoluciones	SI	NO	NO	NO	SI	NO	6	2	4	0	33%	67%	0%
7 - ¿Tiene la información necesaria para calcular el punto de equilibrio de su empresa?	SI	NO	SI	NO	SI	SI	6	4	2	0	67%	33%	0%
8 - ¿Los servicios técnicos contables son tercerizados?	NO	SI	SI	SI	NO	SI	6	4	2	0	67%	33%	0%
9 - ¿Con qué constancia participa/n el/los propietario/s en la operativa diaria de la empresa?													
A - ¿Siempre?	SI	SI	SI	SI	NO	SI	6	5	1	0	83%	17%	0%
B - ¿A veces?	N/A	N/A	N/A	N/A	SI	N/A	6	1	0	5	17%	0%	83%
C - ¿Nunca?	N/A	N/A	N/A	N/A	NO	N/A	6	0	1	5	0%	17%	83%
10 - ¿Se realizan cierres/controles de caja diariamente?	SI	SI	SI	NO	SI	SI	6	5	1	0	83%	17%	0%
11 - Sin considerar el caso del propietario/empleado: ¿La persona que entrega/presta la/el mercadería/servicio es la misma que cobra?	SI	SI	N/A	NO	NO	NO	6	2	3	1	33%	50%	17%
FINANCIAMIENTO													
12 - ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de su empresa?													
A - ¿Financiamiento externo?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	6	0	6	0	0%	100%	0%
B - ¿Financiamiento interno?	NO	SI	NO	NO	SI	NO	6	2	4	0	33%	67%	0%
C - ¿Financiamiento mixto?	SI	NO	SI	SI	NO	SI	6	4	2	0	67%	33%	0%

PYME: requerimientos mínimos necesarios para proveer seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos en un ámbito pleno de riesgos.

EMPRESA	1	2	3	4	5	6	Respuestas	SI	NO	N/A	% SI	% NO	% N/A
13 - Para el caso de financiamiento externo o mixto, ¿Para que fue solicitado?													
A - ¿Inversiones en Activo Fijo? Máquinas, vehículos, inmuebles, etc.	SI	N/A	SI	SI	N/A	NO	6	3	1	2	50%	17%	33%
B - ¿Capital de trabajo? Materia prima, materiales, establecimiento de línea de crédito bancaria, cancelación de deudas con proveedores, etc.	NO	N/A	SI	SI	N/A	SI	6	3	1	2	50%	17%	33%

NORMATIVA SOBRE PYMES

14 - ¿Cómo de qué se trata la certificación de la calidad de PYME otorgada a una empresa por DINAPYME?	NO	NO	NO	NO	SI	NO	6	1	5	0	17%	83%	0%
15 - ¿Su condición de PYME se encuentra acreditada por DINAPYME?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	6	0	6	0	0%	100%	0%
16 - ¿Tiene alguna noción sobre el Informe COSO para PYMES para el control interno de las organizaciones?	NO	NO	NO	NO	SI	NO	6	1	5	0	17%	83%	0%
17 - ¿Conoce algo de la normativa respecto a las PYMES?	SI	NO	SI	NO	SI	NO	6	3	3	0	50%	50%	0%
A - ¿NIIF para PYMES?	NO	NO	NO	NO	SI	NO	6	1	5	0	17%	83%	0%
B - ¿Ley 16.201 y Decreto 54/92? Definición y promoción de las PYMES en Uruguay	SI	NO	SI	NO	SI	NO	6	3	3	0	50%	50%	0%
C - ¿Ley Sarbanes Oxley?	NO	NO	NO	NO	SI	NO	6	1	5	0	17%	83%	0%
D - ¿Normas ISO 31000 - Gestión del Riesgo?	NO	NO	NO	NO	SI	NO	6	1	5	0	17%	83%	0%
E - ¿Normas ISO 27001 - Sistema de Gestión de Seguridad de la Información: Certificación?	NO	NO	NO	NO	SI	NO	6	1	5	0	17%	83%	0%

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

18 - ¿Las herramientas de TIC son indispensables para su operativa diaria?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	6	6	0	0	100%	0%	0%
TIC - Tecnología de la Información y la Comunicación													

PYME: requerimientos mínimos necesarios para proveer seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos en un ámbito pleno de riesgos.

EMPRESA	1	2	3	4	5	6	Respuestas	SI	NO	N/A	% SI	% NO	% N/A
18 - ¿Las herramientas de TIC son indispensables para su operativa diaria?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	6	6	0	0	100%	0%	0%
TIC - Tecnología de la Información y la Comunicación													

19 - ¿Dichas herramientas, son aseguradas adecuadamente?	SI	SI	NO	SI	SI	SI	6	5	1	0	83%	17%	0%
Seguridad física y lógica de la información y de los medios que la contienen													

EMPRESAS FAMILIARES

20 - ¿De qué forma se relacionan los movimientos de caja de la empresa con los gastos personales del dueño?													
A - ¿Directamente?	NO	NO	SI	SI	SI	NO	6	3	3	0	50%	50%	0%
B - ¿Indirectamente?	NO	NO	NO	NO	NO	SI	6	1	5	0	17%	83%	0%
C - ¿No se relacionan? Son independientes	SI	SI	NO	NO	NO	NO	6	2	4	0	33%	67%	0%

ANEXO II – HERRAMIENTAS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Como mencionamos en el Capítulo 3, es imprescindible contar con buenos sistemas de información que brinden información exacta, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) juegan un papel determinante en el éxito de las empresas en general, las cuales están incluidas las PYME.

Hoy en día y cada vez más, es fundamental y necesaria la tecnología en las empresas. Muchas basan algunas de las ventajas competitivas en ella y las que no utilizan la tecnología para sus procesos dan demasiadas ventajas que les puede costar su existencia.

A continuación se mencionarán todos los puntos de las PYME donde las TIC pueden y deben agregar valor, además se aconsejará software (programas para computadoras), hardware (partes informáticas como PC, impresoras, etc.) y uso de internet.

- ✓ Hardware necesario para el funcionamiento de la red y computadoras.

Para tener una red de computadoras funcionando y por medio de ellas poder implementar alguna técnica/estrategia basándose en la tecnología como fuente para obtener una o varias ventajas competitivas, es necesario que lo básico funcione correctamente.

Es por esto que en este segmento describiremos someramente los componentes necesarios para poder lograr el funcionamiento correcto de la red y las computadoras que en ellas hay.

Especificación promedio de un computador:

- Tipo de Procesador = Tecnología Core 2 Duo o posterior.
- Memoria RAM = 2 Gigabyte o más (en tecnología DDR2 o preferentemente DDR3).

- Disco Duro = Capacidad 250 Gigabyte (en tecnología SATA 2 o preferentemente SATA3).
- Placa Madre = Que sea compatible con las especificaciones anteriores.
- Monitor LCD de 17" o más.

El precio promedio del equipo antes detallado es de unos USD 500, sin contar el software que en él se instale.

Especificación para armado de la red:

Para el armado de la red se necesitan los siguientes componentes:

- 1 Switch de 24 bocas (preferentemente Gigabyte).
- 1 Router / Firewall.
- Conexión ADSL de tipo empresarial.
- Cableado estructurado para la interconexión de las máquinas.

El Switch permitirá interconectar las computadoras entre si. El router/firewall es quien dará la red inalámbrica a la empresa y además permitirá que las máquinas se conecten a internet, propiciando la seguridad con el exterior de la empresa.

La conexión de ADSL es quien le da al router el internet que éste repartirá con el resto de las máquinas. Se sugiere un plan empresarial, ya que no son muy caros y mejoran la velocidad de navegación.

El precio de un Firewall gigabyte es de unos USD 250, un router USD 100 y la conexión empresarial a internet es de USD 200 por mes.

Observaciones:

Se estimó la arquitectura de comunicaciones para una oficina grande de 1 piso, a lo sumo 2; los precios son en dólares sin incluir impuestos y se hicieron en base al promedio de precios de Diciembre de 2011.

- ✓ Sistemas Operativos y Office Suites.

Sistemas Operativos.

Las principales fuentes de adquisición de computadoras para las PYME son por medio de las grandes tiendas informáticas, de algún familiar o un amigo que conoce sobre computadoras y nos brinda la “asesoría” necesaria.

La mayoría de las veces esos amigos o familiares por “brindarnos una mano” realizan la instalación de software ilegal, partiendo desde el sistema operativo. Por lo general y por ser el más utilizado, Windows.

En la práctica es muy difícil encontrar empresas que sean sancionadas por el uso de programas ilegales, no obstante es más una cuestión ética y de valores. Es decir, si dentro de nuestros valores organizacionales solicitamos a nuestros empleados honestidad hacia nuestros clientes y proveedores, no es posible que se utilice software ilegal, faltando a la propia moral de la empresa.

Es de conocimiento que la inversión en comprar computadoras para muchas PYME es un costo muy grande, sin embargo, existen alternativas de software (sistemas operativos) para ser usado sin necesidad de pagar una licencia y que nos brindan las mismas o mejores herramientas.

Las alternativas a los sistemas Windows en versión libre son los Linux. En sus distintas versiones, que se describirán a continuación, encontramos la distribución más popular en Ubuntu por ser el más similar al entorno gráfico de Windows, además del ser el más fácil e intuitivo de usar.

Versiones de Linux:

- **Ubuntu:** una popular distribución para escritorio basada en Debian y mantenida por Canonical. Es la distribución Linux más usada por usuarios finales y la que ha tenido mejor repercusión en el mercado en los últimos años.
- **Centos:** una distribución creada a partir del mismo código del sistema Red Hat pero mantenida por una comunidad de desarrolladores voluntarios. Es muy utilizado para servidores.

- **Debian:** una distribución mantenida por una red de desarrolladores voluntarios con un gran compromiso por los principios del software libre.
- **Fedora:** una distribución lanzada por Red Hat para la comunidad.

Hay más distribuciones, pero en el documento se mencionan las más importantes.

Versiones de Windows disponibles y costo promedio de cada licencia:

- Windows 7 Professional - USD 300.
- Windows XP Professional - USD 150 (está quedando en desuso).

Si bien por cada producto hay muchas versiones, solo recomendamos la Profesional ya que es la que permite trabajar en red y maximizar el trabajo en equipo. Las otras versiones tienen distintas limitaciones, las cuales traerán problemas en el futuro.

Vista las posibles opciones de adquisición de sistemas operativos, es decisión de cada empresa ver que adquirir en base a los recursos que la misma tenga, las necesidades de uso y el personal que manejará y administrará dichos sistemas.

Un punto que no se desprende explícitamente pero que sí hay que considerarlo es que si bien el uso de Linux no tiene costo de licencias, muchas veces trae acarreado problemas de adaptación de los usuarios y siempre es más difícil y costoso conseguir técnicos que administren dichos sistemas. Por estas razones es que es muy importante evaluar bien la decisión de qué sistema se va a utilizar y no descartar Windows por los costos de sus licencias.

Office Suites:

El paquete de Office es casi imprescindible en cualquier empresa hoy en día y como se presenta el presente y futuro de las tecnologías, seguirá siendo de vital necesidad por mucho tiempo más.

El procesador de texto, las presentaciones en distintas reuniones, planillas de cálculos y otras aplicaciones más son estándares de la suite de Office, mayoritariamente el producto de Microsoft.

Al igual que en los sistemas operativos, los productos Microsoft son licenciados con costos considerables.

En estas suites, los principales exponentes son Office (Microsoft) y OpenOffice (Software libre) en sus distintas versiones.

Aquí hay menos diferencia en cuanto a usabilidad entre Office y OpenOffice, si bien son bastante similares, la solución de Office es más completa, ya que permite hacer más cosas a nivel avanzado que OpenOffice. Queda a consideración de cada empresa la adquisición alguna de las opciones, entendemos que hay menos diferencia entre los productos en comparación con los sistemas operativos, por lo que ante la necesidad de recorte de presupuesto, este podría ser una opción posible.

Distintas versiones de Office:

- Microsoft Office Standard 2003 - USD 180 (quedando en desuso).
- Microsoft Office Standard 2007 - USD 200 (quedando en desuso).
- Microsoft Office Standard 2010 - USD 250.

Se detalló la versión Standard en los distintos productos ya que es la más barata de cada línea y cubre las necesidades de las empresas en general.

- ✓ Aplicaciones de escritorio.

A continuación se aconsejarán las aplicaciones necesarias que cualquier sistema operativo instalado, tanto sea Microsoft o Linux deberían tener.

Estos programas son de licencia libre.

- **Adobe Acrobat Reader:** Permite leer archivos de extensión “.pdf”.
- **7 zip:** Es un compresor/descompresor de archivos.
- **PDF Creator:** Generador de archivos pdf.
- **Flash Player:** Permite ver videos y aplicaciones flash en los distintos navegadores web.
- **Google Chrome:** Potente navegador web disponible para Linux o Windows.
- **Google Earth:** Herramienta tridimensional de planeta tierra, donde aparecen detalladas con sus calles e imágenes todo el Uruguay y el mundo.

- **Skype:** Permite realizar llamadas internacionales sin costo o con muy bajo en algunos casos, chatear con nuestros contactos y realizar mini-conferencias. Tiene integración con muchas otras aplicaciones.
- **Antivirus:** Recomendamos la solución de Avast, que en una primera instancia su uso es gratis y es bastante eficaz, de los más reconocidos mundialmente. Si el sistema operativo es Linux (cualquiera de sus versiones), no necesitaremos un antivirus. Para sistemas Windows, es vital, ya que navegando por internet sin antivirus, será cuestión de muy poco tiempo el “agarrar” virus y tener problemas de distintas índoles, así como opacar la imagen de la empresa.

✓ Aplicaciones a medida.

Todas las empresas cada vez más necesitan reflejar sus actividades diarias en sistemas informáticos. Esta tarea tan compleja, que empezó como muchos sub-sistemas pequeños o mini-soluciones informáticas a nivel mundial, ha venido evolucionando hasta llegar a ser casi un estándar para el mundo empresarial.

Los grandes sistemas llamados ERP (Enterprise Resource Planning) como SAP y ORACLE, que abarcan casi toda o toda la gestión de la organización, son posibles para grandes empresas por temas de costos de implementación y operativos. Existen sistemas de menor “tamaño” que pueden cubrir parte de la operativa con costos relativamente accesibles y brindar mucho valor agregado a la gestión. Estos sistemas son los que las PYME pueden y deberían implementar para poder competir con el resto de las empresas del rubro, intentado mantenerse actualizadas y a la vanguardia en la tecnología y así poder estar siempre un paso adelante frente a sus competidores.

Tipos de software que se pueden personalizar para implementar en cada PYME particular:

Sistema de facturación: permiten generar documentos comerciales y financieros mediante vía electrónica, con el fin de automatizar el proceso, crear una buena imagen frente a clientes, realizar mejores controles y generar información de entrada que luego

nos permitirá obtener reportes que darán un valor agregado a la gestión (con un mínimo esfuerzo requerido).

Algunos ejemplos de sistemas de facturación en la región son:

- **Memory Figaro:** Es un sistema con basta trayectoria a nivel local e internacional, con la madurez necesaria, con costos de implementación relativamente bajos y funcionalidades necesarias que una PYME debe tener a la hora de manejar su facturación. Permite integración con herramientas de office y el resto de los módulos de Memory.
- **ATYG Psig:** Sistema de facturación uruguayo con integración en sus restantes módulos, entre los cuales se destaca el de Stock. Como características primarias, es un sistema rápido de funcionamiento, muy utilizado en empresas con muchas sucursales, teniendo varias opciones de tecnología a aplicar (web, Windows, etc.).

Sistemas de control de Stock: Permiten llevar el control de stock de toda la organización (ingresos, egresos, pronósticos de consumo, reportes de históricos, valores contables y más).

- **ATYG Psig:** En su módulo de Stock aparece como una posible solución a nivel local.

Sistemas CRM (Customer Relationship Management): Estos sistemas están orientados 100 % a la administración de los clientes. Quizás para algunas PYME no sea un factor decisivo, pero para aquellas en las cuales se brinde servicio o sea necesario gestionar a detalle a los clientes, estas herramientas aportan mucho valor agregado. También es importante resaltar que los consumidores cada vez son más exigentes y la competencia aumenta cada vez más, por lo que contar con un buen CRM es de mucha ayuda.

Las principales características son: apoyar al Marketing de la empresa, gestión de visitas y ventas, gestión de post-venta, trato personalizado con los clientes y más.

Algunos sistemas CRM son:

- SugarCRM: Es un sistema CRM de amplia trayectoria a nivel mundial, cuenta con una versión gratuita y dos pagas. Es bastante intuitivo y accesible a nivel de usuario.
- Feng: Herramienta uruguaya conocida mundialmente. Permite realizar en un entorno web todas las características básicas que debe tener un CRM. Su principal fuerte es la gestión de incidentes y su manejo.

Sistemas integrados: Son sistemas ERP de menor porte, que integran todas las soluciones anteriormente vistas. Dan un valor extra que es la consistencia en los datos, la integridad de los procesos y la unificación de criterios. Por lo general son un poco más costosos que los módulos independientes, pero muchas veces amerita gastar en ellos.

Sistemas desarrollados para nuestra empresa: Los módulos de sistemas genéricos o sistemas integrados genéricos (que fueron los que hasta el momento se han mencionado) tienen como peculiaridad que permiten la adaptación fácilmente a la realidad de la empresa. Si bien mantienen ciertas características peculiares, permiten un buen ajuste.

Por otro lado, existen los sistemas que los desarrolladores de software hacen a detalle para una empresa particular. Estos, tienen como características que los clientes (la empresa que paga por la solución) pueda elegir hasta el color de la ventana, la forma de los botones, etc. Lo que genera un nivel de particularidad muy alto, que para los casos en que se modela de buena manera la realidad y las necesidades del negocio, traen consigo muchas ventajas competitivas.

Estos sistemas son muy costosos tanto económicamente como de conocimiento para la empresa, por lo que para una PYME es casi imposible implementarlo.

Una muy buena estrategia que han implementado muchas empresas exitosas es la de asociarse con desarrolladores que se están iniciando en el mundo informático o que ya están posicionados, pero que no tienen un producto vendible, la empresa le transmite el Know How del negocio, los desarrolladores le generan la solución de software a un precio muy accesible y éstos se quedan con la estructura de la implementación para ir a venderla a empresas de la misma industria pero en otros países o regiones (para evitar

venderle el programa a empresas de la competencia). Con esta estrategia se llega a un ganar – ganar, donde empresas de distinto rubro trabajan en conjunto para obtener beneficios igualmente.

✓ Aplicaciones web.

Para toda empresa que quiera existir en el mundo virtual y ser parte de la globalización dinámica en la que vivimos, que ha llegado de hogar en hogar y de empresa en empresa, es que es necesario contar con al menos un sitio web (institucional y en lo posible transaccional) y direcciones de correo electrónico propias.

Para ello hay dos grandes opciones, la primera es que la empresa tenga en sus instalaciones un servidor de correo y un servidor web ó hostear (alquilar) un servidor web que contenga servidor de correo integrado.

Por un tema de costo y mantenimiento es que es más conveniente la segunda opción para la PYME. Los fundamentos son:

- El costo de un dominio (dirección de internet, por ejemplo www.direccion.com), de alquilar un servidor y de mantener un sitio web anualmente puede oscilar entre los USD 500 y USD 1.000 (sin contar el desarrollo del sitio). Mientras que tener un técnico que haga esto, seguro es más costoso. Esta estimación se realizó para unas 15 cuentas de e-mails y un sitio web a mantener (valuado a Diciembre de 2011).
- No es necesario contar con conexiones a internet de gran velocidad, mientras que en caso de tener el sitio ubicado en un servidor en nuestra empresa requiere que la velocidad sea muy buena para que funcione correctamente.
- No hay que preocuparse por la seguridad de la información, los proveedores de servicios web garantizan por contrato la integridad de los datos y la continuidad del trabajo.

Herramientas de colaboración Web de uso libre:

- **Google Docs:** Herramienta web que permite compartir archivos en línea con la posibilidad de colaborar en grupo. Incluye un procesador de texto, una hoja de cálculo, un programa de presentación y un editor de formularios destinado a encuestas. Al ser una herramienta de uso público, con los permisos suficientes para poder aplicar controles de acceso, es que se puede usar como herramienta para compartir y tener siempre disponible los archivos, tanto sea para la empresa como para interactuar con los clientes.
- **Blogs:** Un blog es un sitio web pre-armado, que cualquier usuario un poco idóneo podría llegar a usar y obtener un sitio web con poco esfuerzo de por medio. Hoy en día existen muchos sitios que ofrecen servicios de blogs, entre ellos Wordpress y Blogspot, sin costo alguno. Puede utilizarse para el diseño del sitio web de la PYME o como para la intranet de la empresa.
- **Herramientas de asistencia remota:** Son programas que permiten conectarse a otro PC, con el único requerimiento que ambos PC tengan navegación por internet, los cuales facilitan dar soporte, asistencia, capacitación e interactuar con otras personas que pueden estar en cualquier parte del mundo. Las herramientas más conocidas son Teamviewer y VNC.
- **Mensajería, conferencia y llamados telefónicas:** Son programas que permiten llamar, chatear, realizar video conferencias, intercambiar archivos y otras funcionalidades. Los más comunes son: Skype, Windows Live Messenger y Google Talk.

Muchas empresas utilizan este tipo de herramientas para interactuar con clientes, realizar campañas de marketing y más. Un ejemplo de esto es dar soporte o post venta a través de mensajería instantánea.

✓ Redes Sociales.

Las tan conocidas y famosas redes sociales en los últimos tiempos pasan a ser una herramienta fundamental para el marketing y posicionamiento de cualquier empresa.

Son herramientas de uso masivo, en donde altos índices de la población mundial (en la cuál Uruguay actúa de igual manera) están presentes, exhibiendo sus perfiles, gustos, preferencias y muchas características más, que son fundamentales para cualquier campaña de Marketing.

Son la posibilidad de cualquier empresa, sea chica, mediana o grande de llegarle a todo el mundo, de hacer conocida la marca con costo cero y en poco tiempo.

Además son un medio fehaciente de comunicación, ya que muchos usuarios pasan mucho tiempo en ellas, por lo que transmitir información es algo sencillo y eficaz.

A continuación mencionaremos las principales características de las redes sociales más importantes de la actualidad:

- **Facebook**

Es una red social en donde la gente interactúa con sus pares, tiene como principal característica que la gran mayoría de la población mundial está en ella y registrada con su verdadera identidad. Es útil para realizar eventos, generar comunidad, transmitir información y tener contacto permanente con todos los usuarios.

- **Twitter**

Apunta a la comunicación entre los integrantes de la gran red. Está pensada para que un usuario pueda transmitir información concreta y concisa ya que cada "tweet" tiene un largo predefinido de 144 caracteres. Es una herramienta potencial para una empresa que necesite transmitir continuamente información a sus seguidores.

- **Google +**

Es la red social del gigante de internet que se enfoca en la integración de la web 2.0 que tiene como prioridad la integración de audio, video, conferencias, sitios web, etc. Además, el seguimiento por parte de los usuarios de un sitio web, hace que se posicione de mejor manera en el principal motor de búsqueda de internet a nivel mundial: Google.

- **LinkedIn**

Esta red está orientada 100% a lo laboral. Permite encontrar los perfiles profesionales de cada usuario; es una gran bolsa de trabajo donde, de manera muy rápida, podemos encontrar personas con un perfil acorde a las necesidades de la empresa.

A nivel general, las redes sociales son una gran herramienta donde una empresa puede encontrar usuarios y profesionales con intereses comunes, generar valor agregado a la marca, realizar campañas de publicidad, informar y llegar de alguna manera al público objetivo con poco esfuerzo y costo 0.

ANEXO III – NORMATIVA PARA MIPYME

Es importante considerar que la realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas uruguayas, lejos está de la realidad del primer mundo, que es de donde proviene la mayor parte de la normativa que se detalla a continuación. Es por ello que la aplicabilidad de las mismas estrictamente no sería muy factible en nuestro país. Para que se puedan adaptar y adoptar algunas de las cuestiones propuestas, es fundamental que el pequeño empresario entienda y vea la necesidad de cumplir con lo requerido.

1. Normativa en Estados Unidos: Ley Sarbanes Oxley (Ley SOX)

Surge con el fin de proteger a los inversionistas, combatir la corrupción y fomentar la transparencia de la información que se presenta en el mercado de valores. Dicha ley revolucionó la práctica contable de dictaminar en forma independiente los Estados Financieros de las empresas que cotizan públicamente en los mercados de valores estadounidenses.

Antecedentes

En el ejercicio 2002 entró en vigor una ley para empresas públicas enlistadas en la SEC con el objetivo de restablecer la confianza en los mercados de valores y reportes sobre la información financiera. Los impulsores de la misma fueron el senador Paul Spyros Sarbanes y el congresista Michael G. Oxley.

El fin de la ley era establecer estándares más elevados en el control ante el fraude de la información financiera presentada en los mercados, y a través de la implementación de una serie de medidas más exigentes proteger a los accionistas así como también a los diferentes agentes que participan en los mercados públicos de empresas.

La razón del abuso producido en el 2002 se produjo como consecuencia de no respetar las reglas básicas de ética, que en este caso puntualmente relacionado con la información financiera se convierte en una premisa ciertamente peligrosa. Por lo tanto según esta ley, a pesar de que los registros contables pueden llegar a estar sometidos a

estimaciones cuyos componentes estén basados en juicios de valor, afirma que dichas estimaciones deberán sustentarse en bases y expectativas reales. Los juicios basados en aspectos subjetivos se encuentran muy limitados a la hora de cumplir con las normas básicas de elaboración de la información financiera.

La ley, además de brindar confianza en los mercados y proteger a los inversores, buscó definir con mayor precisión los responsables en caso de fraude financiero. A efectos de cumplir estos objetivos estableció las bases para la transparencia en los reportes financieros con el fin de hacer más transparentes y claros los procedimientos contables empresariales para los inversionistas y los reguladores.

Este nuevo marco provocó un cierto impacto tanto en las gerencias de las compañías como en los auditores. Los cambios más trascendentales a raíz de la misma respecto a las gerencias de las compañías fueron los que se mencionan a continuación:

- La obligatoriedad de los comités de auditoría independientes, los cuales deberán contar con al menos un experto financiero que tenga la capacidad de interpretar y detectar situaciones anómalas.
- Aparición de nuevas sanciones (multas y prisión) por la presentación de estados financieros fraudulentos.
- Los funcionarios “senior” deben regirse por códigos de ética, teniendo en cuenta que los mismos deben transmitirse desde la cúpula directiva hacia las bases.
- Los cambios que afectan de forma trascendental al negocio deben ser revelados en tiempo real al público inversor.
- El director general y el director financiero asumen responsabilidad personal sobre la “exactitud” en los estados financieros y adecuados controles internos sobre la información financiera.

Este último aspecto fue el que generó mayor trascendencia y controversia en la nueva ley.

Con el fin de prevenir riesgos de fraude en la información financiera, la sección 404 de la ley SOX estableció la obligatoriedad de que el director general y director financiero

emitan y firmen, en forma anual, un Informe sobre el diseño y la eficacia de los controles internos sobre la información financiera.

Es fundamental destacar que la cúpula directiva es responsable de:

- Diseñar controles internos efectivos con el objetivo de detectar fraudes en la información financiera.
- Documentar dichos controles internos con el fin de que puedan ser analizados y sometidos a prueba en todo momento y circunstancia.
- Efectuar las pruebas necesarias que aseguren su eficacia.
- Certificar mediante su firma que dichos controles funcionan, son adecuados y permiten que la información financiera esté libre de riesgos de fraude.

Adicionalmente, la ley establece que la dirección es responsable de contratar un auditor externo para que revise el Informe emitido por la misma y emita una opinión sobre el mismo. Los auditores externos, necesariamente, deberán revisar y analizar la implementación de los controles internos, verificar la documentación que ampare dichos controles, probar la eficacia de los mismos, y efectuar nuevas pruebas basadas en muestreos y alcances de auditoría con el fin de detectar fraudes financieros y finalmente, emitir una opinión al respecto.

Generalmente, todo este proceso es muy complejo y requiere la intervención de consultores externos que guíen a la compañía en el proceso de elaboración, diseño, documentación y pruebas de los controles internos.

El fundamento principal de la ley es la protección de los inversores, es decir que los mismos cuenten con información confiable y libre de posibles fraudes a la hora de tomar decisiones, las cuales afectan tanto a la compañía como a sus vidas privadas. Dicha ley se puede aplicar en todos los sectores y países.

Puntos clave: Secciones 302 y 404.

Dichos puntos exigen que los ejecutivos se aseguren de que los Informes periódicos presentados a los accionistas y a la SEC contengan datos financieros exactos, y que los procesos de control interno estén validados por auditores externos.

La sección 302 establece que los directores ejecutivos y los directores financieros deben asumir responsabilidad personal por los controles internos que sustentan la información contable contenida en los informes financieros trimestrales o anuales los cuales son proporcionados a los niveles más altos. A través de la firma de esos informes se atestigua que:

- El Informe es actual, exacto, completo y no engaña ni falsifica las condiciones financieras.
- Se han diseñado e implementado procedimientos de control interno que aseguran que la información financiera presentada es exacta.
- Los controles internos se han puesto en ejecución para informar a los más altos ejecutivos las condiciones financieras actuales.
- En el plazo de 90 días antes de emitido el Informe se ha evaluado la efectividad de los procedimientos de control interno y los resultados de la evaluación se incluyen en el reporte.
- Se han informado al auditor y al comité de auditoría las deficiencias o las debilidades de los controles internos que podrían disminuir la exactitud o la disponibilidad de los datos financieros.
- Se documentan dentro del Informe los cambios recientes en los controles internos para corregir esas deficiencias.

La sección 404 requiere que se prepare un Informe de control interno que forme parte de los Informes anuales de la organización. Este informe de control interno es entregado a los auditores con el fin de que verifiquen la exactitud y la eficacia de esos controles internos y hagan recomendaciones para corregir esas deficiencias.

En relación a la responsabilidad individual de los ejecutivos y los auditores de la exactitud de la información financiera y haciendo hincapié en la misma, SOX incentiva a las organizaciones a tomar control directo y activo de sus procesos de control interno y de la infraestructura de la información estableciendo penas civiles y criminales sustanciales.

Con respecto al sector de tecnología de la información, los informes deben ser tan buenos como los datos en los cuales se basan, por lo que este sector sentirá la presión

de los altos ejecutivos que exigen una responsabilidad más terminante de cada departamento a la hora de reportar a su superior.

2. NIIF para PYME

La NIIF para PYME se dirige a la formulación de estados financieros con propósito de información general y otros tipos de información financiera de pequeñas y medianas empresas, empresas privadas y empresas sin obligación pública de rendir cuentas.

En este sentido, la norma establece que las PYME son entidades que:

- a- “no tienen obligación pública de rendir cuentas, y*
- b- publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia”.*

El propósito básico de la NIIF es el de adaptar las normas contables adecuadas a las necesidades particulares de los usuarios de los estados financieros de entidades de menor importancia relativa.

La NIIF para PYME no ha sido adoptada en Uruguay porque no estaba traducida al español al momento de emisión del Decreto 266/07. En el caso de que sea aprobada en nuestro país, la misma resultaría aplicable a casi la totalidad de las empresas uruguayas ya que en nuestra realidad económica es realmente muy reducido el número de empresas que cotizan en la bolsa.

Posiblemente la norma haya sido pensada para otras realidades económicas, en donde el número de empresas que cotizan en bolsa es elevado, por lo que una norma para PYME tendría sentido para las restantes empresas, que poco tienen que ver con la dimensión de las PYME uruguayas.

3. Normativa en Uruguay

La normativa existente en nuestro país respecto a PYME, se compone de la ley 16201 y su decreto reglamentario (Decreto 54/92), los cuales solamente definen y promueven el desarrollo de las mismas. Esta ley excluye a las entidades de intermediación financiera, las cuales se regulan por la Circular Nº 1664 del BCU.

Hasta el año 1990 no existía marco legal con referencia a las PYME, solo existían normas aisladas y de distinta jerarquía que se ocupaban de algunos aspectos de la actividad de este sector de empresas.

El primer paso fue la creación de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) según se dispuso en el art. 305 de la Ley 16.170 del 28 de diciembre de 1990. Si bien no era suficiente, marcó el comienzo de un rápido proceso ya que a sólo ocho meses de esta ley se sancionó la ley de Promociones de las PYME (Ley 16.201).

3.1 Ley 16.201 del 21 de Octubre de 1991

La ley 16.201 no ofrece en si misma soluciones para el sector de las micro y pequeñas empresas, pero lo que si declara es el interés nacional, la promoción, el desarrollo y la tecnificación de las mismas. De esta manera opera como marco que permitirá luego la profundización y particularización de las soluciones atendiendo a las distintas realidades de las empresas según sean industriales, artesanales, comerciales o de servicios y también de acuerdo a su ubicación geográfica.

En esta ley queda expresa la intención del legislador de propender a la descentralización, aumentar la productividad y generar empleo en todo el país. A su vez quedan definidas las actividades comprendidas.

Los programas de crédito, así como otras actividades promocionales que se encararon con anterioridad, habían excluido de sus beneficios a las micro y pequeñas empresas comerciales y de servicios. Esta ley las incluye así como también la actividad artesanal,

industrial, agroindustrial y tecnológico. Solo se excluye a las empresas de intermediación financiera de cualquier tipo.

A grandes rasgos se busca apoyar la actividad artesanal y territorialmente se intenta priorizar el interior del país.

Queda establecida la DINAPYME como el elemento central de ejecución de la ley actuando como coordinadora de todas las acciones tendientes a la promoción y fomento del sector.

En ningún momento, tanto la Ley como el Decreto reglamentario, hacen referencia a la importancia de la implantación de sistemas de control interno.

3.2 Circular 1987 del BCU – 03 de Abril de 2008

Dicha norma exige a las empresas de intermediación financiera que implanten un gobierno corporativo que cumpla con las definiciones, principios y objetivos dispuestos.

“El gobierno corporativo es la forma mediante la cual las instituciones de intermediación financiera se organizan para llevar a cabo la administración y el control de su gestión”.

El mismo está constituido por el Directorio o la autoridad jerárquica equivalente, la Alta Gerencia (incluido el Oficial de Cuentas) y por el Comité de Auditoría, la Auditoría Interna y Auditoría externa, entre otros; así como por el conjunto de prácticas adoptadas para llevar adelante la dirección, monitoreo y control diario del negocio, en el marco de las leyes y regulaciones aplicables.

Un gobierno corporativo eficaz deberá implicar; entre otros:

- La competencia ética y profesional de los directivos y alta gerencia.
- El establecimiento de una estrategia eficiente para el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- Una estructura organizacional equilibrada con una clara definición de roles y responsabilidades.

- Un ambiente de control acorde a la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones de la institución y su perfil de riesgos.
- Un adecuado sistema de gestión integral de riesgos.
- Sistemas contables íntegros y confiables.
- La divulgación oportuna y precisa de información financiera, de gestión, de la titularidad y del gobierno de la entidad.
- Políticas claras y transparentes en materia de retribución a directivos y alta gerencia.
- El control y la gestión de potenciales conflictos de interés entre los accionistas, los directivos, la alta gerencia y otras partes vinculadas.
- La protección de los intereses de los depositantes y demás interesados.

Las instituciones de intermediación financiera deben contar con un sistema de gestión integral de riesgos, acorde a la naturaleza, tamaño y complejidad de sus operaciones y a su perfil de riesgos. Un sistema de gestión integral de riesgos comprende el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos de control implementados por la entidad para propiciar una adecuada identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos a los que se encuentra expuesta (riesgo de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, país, de cumplimiento, de reputación, de lavado de activos y financiamiento del terrorismo).

Para ser efectivo el sistema debe evaluar los riesgos de manera comprensiva, integrada e interrelacionada; involucrar a todo el personal y ser proactivo; abarcar no sólo las actividades presentes sino también los proyectos e iniciativas, comprendiendo tanto las operaciones propias de la entidad como las que se originen en sus sucursales del exterior y subsidiarias; ser diseñado para gestionar los riesgos que la institución a dispuesto asumir de acuerdo con la estrategia asumida; contemplar planes de contingencia; asegurar que las funciones de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo cuentan con responsabilidades claramente definidas en manuales de organización y funciones y lo suficientemente independientes de las funciones de asunción de exposiciones a dichos riesgos; fomentar evaluaciones periódicas e independientes para confirmar la eficacia y confiabilidad del sistema; contar con recursos humanos y materiales adecuados para la gestión de riesgos; prever la

existencia de canales de comunicación efectivos y la generación de reportes internos y externos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del sistema.

Las políticas y procedimientos para la identificación, medición, control y monitoreo de todos los riesgos a los cuales está expuesta la institución, deben estar claramente definidos por escrito en manuales de políticas y procedimientos.

Luego la presente circular detalla cada una de las responsabilidades y los informes que deben emitir cada uno de los órganos que componen el gobierno corporativo de la institución de intermediación financiera: el Directorio, la Alta Gerencia, el Oficial de Cumplimiento, así como también de la Auditoría Interna, el Comité de Auditoría y de la Auditoría Externa. Por más información sobre las responsabilidades e informes a emitir dichos órganos dirigirse a la Circular 1987 del BCU.

Estas empresas deberán contar con un área de auditoría interna, la cual actuará con independencia funcional de las restantes áreas de la organización.

El responsable de la auditoría interna deberá evaluar la efectividad de los sistemas de control, la calidad con que se desempeñan y como ésta se mantiene en el tiempo.

Estas empresas deberán contar con un comité de auditoría, el cual es el responsable del análisis de las observaciones emanadas de la auditoría interna y del seguimiento de la implantación de las recomendaciones de modificación a los procedimientos. A su vez las mismas deberán presentar informes emitidos por auditores externos.

Estas empresas reguladas por el BCU, deben cumplir con requerimientos similares a los existentes a nivel mundial, pero siempre teniendo en cuenta que no pueden ser categorizadas como pequeñas o medianas de acuerdo a la ley 16.201.

4. Las normas ISO-9000 y el proceso de certificación

Aquellas pequeñas o medianas empresas que buscan obtener o han obtenido la certificación ISO son las que llevan a cabo los procedimientos de control interno, ya que

la misma es la que exige que las empresas cumplan con determinados requerimientos de control interno.

“ISO 9000” es la denominación de uso común para una familia de normas internacionales del sistema de gestión de la calidad dentro de organizaciones.

El objetivo de la serie de normas ISO-9000 es brindar un marco de referencia al que las empresas puedan recurrir en caso de querer evaluar las actividades que aseguran la calidad en una organización. Por esta razón es que son normas muy genéricas y que según el tipo de empresa y sector del que se trate se deberán realizar interpretaciones diferentes. Dichas interpretaciones se ven reflejadas en cada organización en lo que se denomina el sistema de aseguramiento de la calidad y en la documentación que lo soporta, generalmente denominado, Manual de la Calidad y Manual de Procedimientos.

Existen múltiples razones para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad:

- Exigencias de los clientes: clientes a su vez certificados o no, pero que de alguna manera u otra son los que tienen la demanda de productos o servicios.
- Menores riesgos: reducir el número de posibles demandas, rechazos, etc., a través del aseguramiento de la calidad de productos o servicios.
- Disminución de los costos: la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad dependiendo del tamaño de la empresa es una inversión relativamente importante, la cual a la larga provoca que los costos asociados a la no calidad disminuyen.
- Mejora en la imagen: posicionar de distinta forma a la empresa en el mercado, con el reconocimiento de certificaciones de institutos nacionales e internacionales de prestigio.
- Prevención de defectos: a través del Sistema de Gestión de la Calidad y específicamente por medio de las acciones preventivas manejadas por el mismo, la empresa puede sistematizar la prevención de los errores buscando obtener un buen servicio desde el principio.
- Disminución del tiempo de respuesta frente a clientes: al brindar un buen servicio desde el principio, el proceso productivo y administrativo asociado

tendrá un flujo continuo, sin interrupciones, optimizando el tiempo necesario para su realización.

Los clientes cuentan con dos posibilidades a la hora de evaluar la efectividad del sistema de Aseguramiento de la Calidad implantado y la efectividad de la utilización de este tipo de normas de aseguramiento de la calidad. Esas dos opciones son:

- Evaluarlo él mismo a través de la calidad. Esto se denomina auditoría de segunda parte y antes de la aparición de normas o referencias de la calidad era el procedimiento que habitualmente se utilizaba.
- Delegar dicha auditoría en organismos terceros (Organismos Certificadores) y exigir únicamente el certificado de que el proveedor ha pasado con éxito la auditoría correspondiente. Esto se denomina la Certificación de Sistemas de la Calidad.

De este modo, debido a la aparición de sistemas garantizados de certificación, los grandes fabricantes han decidido reducir sus estructuras destinadas a controlar la calidad de sus proveedores y han comenzado a ejercer dicho control a través de los Organismos Certificadores, exigiendo a sus proveedores que certifiquen sus sistemas de Calidad según estándares internacionales. Esta es la principal razón por la que ha habido un gran crecimiento de demandas de certificación por parte de las empresas proveedoras.

En caso de que una empresa aspire a obtener un certificado ISO, deberá atravesar las siguientes fases que se detallan a continuación:

1 - Presentación e información.

Consiste en una primera presentación de carácter informativo destinada a los directivos (a veces se incluye al resto de empleados), en la que el equipo consultor se presenta y explica cómo va a ser la planificación y el desarrollo del proyecto de implantación.

2 - Evaluación y diagnóstico de la calidad.

Se evalúan las actividades que realiza la empresa en materia de gestión y control de la calidad así como también el grado de cumplimiento de referencia de calidad elegido. A efectos de cumplir dicho aspecto, existen cuestionarios estándares destinados a cuantificar dicho grado de implantación.

3 - Formación.

Se realizan una serie de charlas genéricas dirigidas a todos los empleados sobre la estructura de la ISO-9000, la documentación que se va a desarrollar durante el proyecto y las ventajas de implementar un sistema de este tipo.

4 - Redacción de la Documentación.

En esta fase se realizan reuniones de toma de datos con los responsables de las diferentes secciones y se procede a la redacción de la documentación de la calidad. Se realizan una serie de revisiones y el responsable de la calidad en la empresa es quien debe aprobar dichos documentos.

5 - Implantación y monitoreo.

Luego de estar redactados y aprobados los procedimientos de la calidad, se procede a implantar los mismos en los puestos de trabajo para los que fueron desarrollados. La implantación implica empezar a utilizar el sistema de la Calidad y a generar los registros de la calidad previstos por el sistema. Dichos registros de calidad son las únicas evidencias de que el sistema ha sido implantado.

6 - Ajuste final.

Con el objetivo de comprobar la adaptación del sistema de la calidad a la realidad de la empresa, se suelen realizar evaluaciones o auditorías internas evaluaciones o auditorías internas.

Estas etapas suelen traer consigo el rediseño de algunos documentos y registros con el fin de facilitar la implantación del sistema.

7 - Auditoría de certificación.

En el momento en que el sistema se encuentra convenientemente implantado se procede a realizar los trámites administrativos necesarios para llevar a cabo la auditoría del sistema y conseguir la certificación de empresa.

Normas ISO en la Pequeña y Mediana Empresa Uruguaya

La mayoría de los problemas que surgen durante la implantación de Sistemas de Calidad en empresas pequeñas son debido a que no se contemplan las características y los problemas específicos de este tipo de empresas. En muchos casos, dicha falta de adaptación provoca que la implantación se complique, prolongando el consumo real de recursos e incrementando el presupuesto inicial asignado.

En nuestro país el organismo independiente de la organización y del cliente es el UNIT o LATU el cual cuenta con suficiente idoneidad y competencias para realizar la certificación correspondiente.

Se pueden apreciar grandes aportes para la PYME cuando se lleva una metodología práctica en el diseño e implantación del sistema, tanto hacia terceros, como en el interior, fortaleciendo su sistema de control interno. Ellos son:

- Al tratarse de un sistema continuo de diseño, implantación y rediseño, esto provoca que se introduzcan nuevas fases que no finalizan con la certificación del sistema sino que continúan aportando aspectos claves de control interno.
- Resalta la relevancia de obtener el compromiso de la dirección de la empresa. La misma debe apoyar la implantación, poniendo a disposición todos los recursos, ya sean externos (servicios de consultoría) o internos (tiempo de los propios empleados).
- Considera el compromiso del personal como elemento fundamental para llevar a cabo la asignación de recursos a lo largo del proyecto y para la implantación del sistema.
- Establece la necesidad de elaborar una planificación detallada con objetivos cuantificados a corto, medio y largo plazo. Abarca la elaboración de planes

de contingencias de re-planificaciones ante la aparición de imprevistos en la implantación.

- La forma comienza incluso antes de empezar el proyecto de implantación y continúa a lo largo de todo el proceso. Es específica para cada tipo de empleado e incide en la importancia que tiene que tener un sistema de calidad convenientemente documentado e implantado.
- El diseño del sistema es específico para cada empresa y, en lo posible deberá conservar las estructuras de control de calidad ya existentes.
- Las auditorías internas se consideran una costumbre habitual y no excepcional. De este modo, la auditoría de certificaciones debe ser considerada como una auditoría más.

Por lo tanto, podemos concluir que a través de la Implantación de un Sistema de Calidad se pueden lograr innumerables mejoras en la pequeña y mediana empresa, incluso muchas de ellas inesperadas al emprender tal desafío, las cuales contribuyen al mejoramiento del sistema de control interno.

5. Normas desarrolladas en el texto del trabajo

- ISO 31000
- ISO 27000
- Informe COSO
- Informe COSO para PYME
- Decreto 504/07 del 20 de Diciembre de 2007 - Uruguay