

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

**PEQUEÑAS EMPRESAS EN URUGUAY - CONCEPTOS BÁSICOS
SOBRE RIESGO Y CONTROL INTERNO A TENER EN CUENTA PARA
OBTENER RAZONABLE SEGURIDAD EN EL LOGRO DE LOS
OBJETIVOS**

**AUTOR
NATALIA MOREIRA ARROQUI**

**TUTOR: Cr. FERNANDO DECAUX
COORDINADOR: Cr. CARLOS GALVALISI**

Montevideo
URUGUAY
Febrero, 2013

PÁGINA DE APROBACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

“Pequeñas empresas en Uruguay - Conceptos básicos sobre riesgo y control interno a tener en cuenta para obtener razonable seguridad en el logro de los objetivos”

Autor:
Natalia Moreira Arroqui

Tutor:
Cr. Fernando Decaux

Coordinador:
Cr. Carlos Galvalisi

Carrera:
Contador Público, plan 1990.

Cátedra:
Control Interno y Organización de Sistemas Contables.

Puntaje:
.....

Tribunal

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

La presente tesis ha sido lograda gracias al apoyo y la colaboración de diferentes personas, a todas ellas les agradezco infinitamente.

Especialmente al Cr. Fernando Decaux, quien ha sido mi guía en la realización de este trabajo.

A Mauro Imbert, quien recorrió casi todo el camino conmigo.

A las empresas que nos abrieron sus puertas y aportaron información esencial para la investigación.

A mi familia y amigos por brindarme su apoyo incondicional.

RESUMEN

En el año 2006, en Estados Unidos, el *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) publicó el *International Control Over Financial Reporting* (ICFR). Este informe sigue la línea del Informe COSO emitido en 1992, surgiendo de la necesidad de crear un marco de control interno aplicable a pequeñas empresas. El ICFR se encuentra dirigido a las PYMES del mercado estadounidense, las cuales cuentan con un tamaño considerablemente mayor en comparación con las PYMES de Uruguay.

Nuestro trabajo consiste en analizar la aplicabilidad de las herramientas propuestas por el mencionado informe en las PYMES de nuestro país, y elaborar una propuesta sobre las herramientas básicas con las que debería contar un sistema de control interno eficaz.

DESCRIPTORES

ICFR, COSO para PYMES, control interno, Uruguay, PYME, pequeñas empresas, riesgos, actividades de control, procesos.

TABLA DE CONTENIDOS

<u>PÁGINA DE APROBACIÓN</u>	II
<u>AGRADECIMIENTOS</u>	III
<u>RESUMEN</u>	IV
<u>CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO</u>	1
<u>1.2 METODOLOGÍA</u>	3
<u>CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO</u>	5
<u>2.1 INTRODUCCIÓN</u>	5
<u>2.2 INFORME COSO (1992)</u>	6
<u>2.2.1 Componentes del Sistema de Control Interno</u>	8
<u>2.3 INFORME COSO PARA PYMES (ICFR)</u>	24
<u>2.3.1 Introducción</u>	24
<u>2.3.2 Componentes del ICFR</u>	26
<u>2.3.3 Herramientas propuestas en el Informe ICFR</u>	35
<u>2.4 OTROS MARCOS DE CONTROL INTERNO</u>	49
<u>2.4.1 ERM- Enterprise Risk Management-</u>	49
<u>2.4.2 AS/NZS 4360</u>	52
<u>2.4.3 COCO</u>	54
<u>2.4.4 Modelo Cadbury</u>	54
<u>CAPÍTULO 3 - APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE PYMES</u>	56
<u>3.1 INTRODUCCIÓN</u>	56
<u>3.2 CLASIFICACIÓN DE PYMES EN ESTADOS UNIDOS</u>	58
<u>3.3 PYMES EN EL URUGUAY</u>	60
<u>CAPITULO 4 – ANÁLISIS DE RECOMENDACIONES PROPUESTAS POR INFORME I.C.F.R.</u>	62
<u>4.1 INTRODUCCIÓN</u>	62
<u>4.2 PYMES EN URUGUAY</u>	63

<u>4.3 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE CONTROL PROPUESTAS POR EL ICFR</u>	66
<u>4.3.1 Análisis de componentes de Control Interno</u>	66
<u>4.3.1.1 Ambiente de control</u>	66
<u>4.3.1.2 Evaluación de riesgos</u>	77
<u>4.3.1.3 Actividades de control</u>	80
<u>4.3.1.4 Información y comunicación</u>	84
<u>4.3.1.5 Supervisión</u>	87
<u>4.3.2 Análisis de subprocesos vinculados a información contable</u>	89
<u>4.3.2.1 Transacciones habituales</u>	89
<u>4.3.2.2 Transacciones no recurrentes</u>	90
<u>4.3.2.3 Periodo de cierre</u>	91
<u>4.3.2.4 Conversión de moneda extranjera</u>	92
<u>4.3.2.5 Preparación de estados financieros</u>	93
<u>4.3.2.6 Intereses devengados, estimaciones contables y confección de reservas</u>	93
<u>4.3.2.7 Valor llave y otros activos intangibles</u>	94
<u>4.3.3 Análisis de procesos operativos</u>	95
<u>4.3.3.1 Procesamiento de pedidos de ventas</u>	95
<u>4.3.3.2 Entrega</u>	97
<u>4.3.3.3 Cobranzas en efectivo</u>	98
<u>4.3.3.4 Facturación</u>	99
<u>4.3.3.5 Notas de crédito y ajustes</u>	100
<u>4.3.3.6 Tecnologías de la información</u>	101
<u>4.3.3.7 Procesos menos complejos del entorno tecnológico</u>	101
<u>4.3.3.8 Procesos complejos del entorno tecnológico</u>	103
<u>CAPITULO 5 - PROPUESTA DE MODELO DE CONCEPTOS BÁSICOS</u>	
<u>SOBRE CONTROL INTERNO PARA PYMES URUGUAYAS</u>	105
<u>5.1 INTRODUCCIÓN</u>	105
<u>5.2 PROCESO DE VENTAS</u>	106
<u>5.2.1 Ventas contado</u>	108
<u>5.2.2 Ventas a crédito</u>	112
<u>5.2.3 Riesgos y Actividades de Control por sub actividad</u>	116
<u>5.3 PROCESO DE COBRANZAS DE VENTAS A CRÉDITO</u>	129

<u>5.3.1 Cobranzas</u>	130
<u>5.3.2 Riesgos y Actividades de Control por sub actividad</u>	133
<u>5.4 PROCESO DE COMPRAS</u>	139
<u>5.4.1 Compras</u>	140
<u>5.4.2 Riesgos y Actividades de Control por sub actividad</u>	144
<u>5.5 PROCESO DE PAGOS</u>	150
<u>5.5.1 Pagos</u>	151
<u>5.5.2 Riesgos y Actividades de Control por sub actividad</u>	155
<u>5.6 PROCESO GESTIÓN DE RECURSO HUMANOS</u>	161
<u>5.6.1 Riesgos y Actividades de Control</u>	161
<u>CAPÍTULO 6 – CONTACTO CON LA REALIDAD DE PYMES URUGUAYAS</u>	163
<u>6.1 INTRODUCCIÓN</u>	163
<u>6.2 RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS</u>	163
<u>6.2.1 Ambiente de control</u>	169
<u>6.2.2 Recursos Humanos</u>	170
<u>6.2.3 Proceso de Ventas</u>	172
<u>6.2.4 Proceso de Cobranzas</u>	177
<u>6.2.5 Proceso de Compras</u>	180
<u>6.2.6 Proceso de Pagos</u>	183
<u>6.2.7 Cuadro resumen de respuestas</u>	186
<u>CAPÍTULO 7 - CONCLUSIONES FINALES</u>	194
BIBLIOGRAFÍA.....	198
ANEXOS	200
ANEXO A: ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	200
ANEXO B: CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS	201

CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos del trabajo

Un organismo especializado en Control Interno (CI) que se destaca es el *COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS* (COSO), que ha emitido dos informes los cuales son marcos de referencia sobre CI: Informe COSO en 1992 y el *Internal Control Over Financial Reporting* (ICFR) en 2006. En el capítulo 2 nos extenderemos sobre estos informes.

El objetivo del CI es brindar razonable seguridad en cuanto a la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la elaboración de la información contable y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Lo cual es necesario en toda organización sin importar su tamaño.

El Informe COSO está orientado a empresas de mayor tamaño, con importante estructura y con un esquema decisorio diferente al que presentan las pequeñas empresas, por lo que no siempre es posible su aplicación total en éstas, dado que los beneficios de su implementación podrían superar los costos.

Recientemente, en EEUU, se emitió el ICFR que está dirigido al Sistema de Control Interno (SCI) en pequeñas empresas. Este enfoque se adapta al mercado estadounidense, donde las PYMES pueden llegar a tener, dependiendo del rubro, una plantilla de hasta 1.000 empleados e ingresos

anuales por ventas de USD 33.5 millones¹. Los criterios de clasificación de empresas se tratarán en el capítulo 3.

Sin embargo, la realidad en nuestro país muestra que la mayor parte de las organizaciones puede calificarse como MIPYME. Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas (I.N.E)², más del 96% de las empresas en Uruguay son micro y pequeñas.

En Uruguay el tamaño de las pequeñas empresas no es comparable con el estándar norteamericano. Los límites máximos para definir una empresa como PYME son³:

- cantidad de empleados menor a 100.
- monto máximo de ingresos por ventas de 75 millones de UI, (equivalente en USD 9.1 millones).

Por tal motivo el ICFR no es totalmente aplicable en las PYMES de nuestro país.

El propósito principal del presente trabajo es elaborar una propuesta sobre herramientas básicas de control interno para las PYMES uruguayas; con el fin de evaluar los riesgos que afectan la entidad y desarrollar actividades de control que permitan mitigar los efectos de estar expuestas a los mismos.

Utilizaremos como principal marco de referencia el informe ICFR.

1 Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)", de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Gabriel García Saettone.

² Encuesta anual de actividad económica, año 2008.

³ Decreto 54/92, modificado por decreto 266/95.

1.2 Metodología

Nuestro trabajo de investigación se basó en las siguientes actividades:

- Revisión bibliográfica referente al tema de estudio, la cual incluye principalmente el Informe ICFR (2006), el Informe COSO (1992), y otros marcos de control interno (ERM, COCO, AS/NZS 4360, CADBURY).
- Estudio de trabajos monográficos anteriores, en particular “Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)”, de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Gabriel García Saettone. Este trabajo expone las herramientas del Informe COSO y del ICFR, contrastando sus diferencias. Posee además la destacable labor de haber traducido y adaptado al idioma español el apartado tres del ICFR, el cual hasta el momento solo cuenta con su versión oficial en inglés.
- Análisis de las herramientas planteadas por el ICFR, expuestas en el Apartado III. Las mencionadas herramientas permiten a los responsables de las organizaciones evaluar el funcionamiento del SCI.
- Obtención de información proveniente de diferentes medios, tales como documentación pública de organismos nacionales e internacionales y de organizaciones privadas, artículos de profesionales reconocidos y referentes, entre otros, los cuales se

detallan en la Bibliografía expuesta al final del trabajo.⁴

- Exposición de la situación actual de las PYMES en Uruguay, y análisis de las características de las mismas, basada en la información obtenida y el trabajo de campo realizado.
- A partir de la información compilada, elaboramos un modelo de conceptos, procesos y controles básicos que las MYPE deberían considerar para que su marco de CI les permitiera contar con una razonable seguridad del logro de sus objetivos.
- Realización de trabajo de campo sobre una muestra de empresas PYME uruguayas, a efectos de verificar y validar el modelo propuesto, así como las debilidades y fortalezas que las empresas demuestran con respecto a su CI.
- En el capítulo siete se presentan propuestas y las principales conclusiones.

⁴ Incluidos en referencias bibliográficas, en última parte de éste documento.

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

El concepto de Control Interno toma relevancia en el año 1905, cuando L.R. Dicksee establece como primer objetivo del CI evitar y/o detectar errores y fraudes de los empleados de forma de proteger los activos de las empresas.

Inicialmente se planteaban como componentes del CI la separación de funciones y la utilización de sistemas contables.

En 1948 el concepto es analizado por el *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, que extiende los objetivos más allá de la protección de los activos de la empresa; abarcando la preparación de información contable confiable, promoción de la eficiencia operativa y por último la adhesión a las políticas de la Dirección. Para ello plantean consecuentemente nuevos elementos, tales como: definir un plan de organización (organigrama), establecer sistemas de autorización y procedimientos de control, implementar prácticas sanas respecto a separación de funciones y responsabilidades del personal, seleccionar personal adecuado.⁵

En torno a la década de los 80's en EEUU con los antecedentes del escándalo de "Watergate (1972)" y con investigaciones que ponían de manifiesto el uso de prácticas fraudulentas por parte de empresas

⁵ Material bibliográfico de cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables, UDELAR

norteamericanas, se vota la “ley de prácticas corruptas (1977)”. Esta ley separa el CI del departamento de Contabilidad poniéndolo a cargo del Directorio. La importante crisis financiera de 1985 derivó en diversos casos de quiebras fraudulentas de grandes corporaciones, en las que los contadores y auditores no hicieron advertencia de algunas de las causas desencadenantes de estas situaciones en sus informes, siendo partícipes de los fraudes. Surge así la necesidad de unificar los distintos conceptos en la materia de CI y en pro de ello se crea el denominado “*COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION*, (COSO)”. Como producto de su trabajo en 1992 emite el Informe COSO.

La Comisión se conforma de cinco miembros:

1. Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).
2. American Accounting Association (AAA).
3. Financial Executives International (FEI).
4. Instituto de Auditores Internos (IIA).
5. Institute of Management Accountants (IMA).

2.2 Informe COSO (1992)

El Informe COSO plantea la concepción moderna del CI definiéndolo como “...un proceso, efectuado por el directorio, la gerencia y el resto de los integrantes de una organización, destinado a proveer razonable seguridad en relación al logro de objetivos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la elaboración de

la información contable y cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”.⁶

Desde que fue publicado ha logrado gran aceptación, por lo que se ha convertido en un estándar de referencia en relación a CI, aportando un marco teórico para que cualquier organización pueda evaluar su SCI.

Con este nuevo enfoque del concepto, el CI pasa a ser un proceso que forma parte de los procesos de negocios de las empresas; es una visión integradora.

El CI comprende cinco componentes que pueden ser implementados en todas las organizaciones para poder analizar si los controles que se están llevando a cabo son suficientes y si son los adecuados, a fin de asegurar razonablemente que sus objetivos se logren. Estos componentes son:

- ambiente de control,
- apreciación de riesgos,
- actividades de control (políticas y procedimientos),
- información y comunicación,
- monitoreo o supervisión.

Para llevar adelante el CI las organizaciones previamente deben definir su misión, los objetivos globales a nivel de entidad, y objetivos consistentes a nivel de cada actividad. La definición de los objetivos estratégicos forma parte de la actividad gerencial y no del CI, por lo tanto el Informe COSO los toma como dados.

⁶ Extraído de Informe COSO

Los objetivos de una entidad pueden dividirse en tres categorías:

- eficacia y eficiencia en las operaciones
- información financiera confiable
- cumplimiento de normas y regulaciones

Cada empresa establece estrategias para alcanzar sus objetivos. Sobre tales objetivos deberán aplicar cada uno de los componentes de CI y analizar su eficacia de modo de poder evaluar el funcionamiento de su SCI en determinado momento.

Es importante exponer una gran limitación del SCI, que consiste en no poder brindar seguridad absoluta en cuanto al logro de los objetivos de la entidad. Esto se debe a que es imposible reducir los riesgos a cero debido a que toda organización se maneja en ambiente de incertidumbre, contando con recursos limitados para llevar a cabo actividades de control. La gestión de toda entidad trae aparejados riesgos que pueden ser internos o externos. Estos deben ser identificados, valorados y estudiados adecuadamente con el fin de que el control interno provea una seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos de la categoría para la cual fue diseñado. La Dirección debe establecer el nivel de riesgo aceptable, y procurar la reducción de los riesgos a través de actividades de control, que sean monitoreadas y eventualmente rediseñadas.

2.2.1 Componentes del Sistema de Control Interno

El SCI comprende cinco componentes interrelacionados: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y

Comunicación, Monitoreo.



Figura 1: Pirámide de componentes de Control Interno.⁷

- **Ambiente de Control**

El Ambiente de Control es la gente de la organización y el ambiente en el cual trabaja. Es la base para el resto de los componentes, estableciendo la conciencia de control de su gente. Abarca varios factores, los que adquieren diferentes características e importancia dependiendo de cada empresa en particular.

Estos factores son:

I- Integridad y valores éticos: son elementos esenciales del ambiente de control que afectan también el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes. Las preferencias y juicios de valor reflejan la

⁷ Imagen obtenida de artículo “El Control Interno como proceso clave para el logro de los objetivos de la empresa” en <http://www.ele-ve.com.ar/>; por Lic. Mariana Leiva.

integridad de la Dirección y compromiso con los valores éticos. Todas las personas que participan en la organización deben conocer el SCI, sus normas, valores y marco teórico; todos los empleados deben estar involucrados, principalmente la Alta Dirección, ya que es quien marca el tono a asignar al proceso de CI. Los altos mandos deben transmitir a todas las personas cómo se espera que actúen y que los valores éticos adoptados no deban ser contravenidos. Lo cual puede ser logrado con expresiones de la Dirección, mediante el ejemplo o a través de reglamentos y políticas de personal.

Incentivos y tentaciones: el comportamiento de los individuos dentro de la organización está fuertemente influido por los incentivos y las tentaciones que esta última establece. Fijar metas demasiado altas, sobre todo en el corto plazo, puede inducir a los empleados a cometer actos deshonestos e ilegales. Entre los incentivos más comunes encontramos: presión para lograr objetivos de desempeño no realistas, recompensas asociadas a elevado desempeño, cortes en los niveles extremos en los planes de gratificaciones. Dentro de las tentaciones se destacan: controles inexistentes o ineficaces (por ejemplo, escasa segregación de funciones), alta descentralización que deja aislada a la Alta Dirección, función de auditoría interna débil, Alta Dirección no vigilada adecuadamente por el Directorio, penalizaciones por comportamientos incorrectos insignificantes o no publicitadas.

Proveer y comunicar orientación moral: se debe dar una explícita

orientación respecto a lo que está bien y lo que está mal para la organización, a efectos de alinear los objetivos de los empleados con los de la entidad. En muchos casos se ha encontrado que la causa de prácticas cuestionables ha sido la ignorancia de “no saber” lo que se estaba haciendo mal. Una de las formas más eficaces de transmitir esta orientación es a través de las actitudes que pone en práctica la Alta Dirección. Es aconsejable que exista un código de conducta que cuente con las expectativas de la organización en cuanto al deber y la integridad.

II.- Compromiso con la competencia: toda tarea dentro de la organización requiere conocimientos y habilidades para ser desarrollada. La Dirección debe establecer para cada una de ellas las competencias necesarias para el individuo que las vaya a realizar. Debe considerarse para ello la relación competencia versus costo, para no asignar individuos muy calificados a tareas que no requieren ese grado de competencia, o viceversa.

III.-Directorio o Comité de Auditoría: el ambiente de control está altamente influido por el Directorio. Diversos factores, tales como, independencia de la Dirección, conocimientos y experiencia de los integrantes, involucramiento, relacionamiento con los auditores internos y externos, entre otros, son críticos para un SCI eficaz.

El Comité de Auditoría reporta al Directorio en temas relacionados con las auditorías, sea tanto interna como externa. Evalúa el CI desde el punto de vista de los resultados de auditoría, verificando que las

actividades de control sean efectivamente llevadas a cabo por los altos mandos. Está integrado por uno o varios directores, y por lo general participan del mismo el Gerente de Auditoría Interna y/o el encargado o Socio de la Auditoría Externa.

IV.- Filosofía y estilo operativo de la Dirección: estos factores afectan la forma en que la empresa es dirigida y el enfoque tomado hacia los riesgos. Una entidad conservadora tomará una diferente postura frente al CI, que otra tomadora de riesgos. Por ejemplo, la primera tenderá a utilizar políticas, manuales e informes por escrito; mientras que la segunda utilizará contactos cara a cara y reuniones informales, implementando políticas innovadoras y arriesgadas.

V.- Estructura Organizacional: no existe un tipo de estructura adecuado para todas las entidades, sino que se debe establecer cada una tomando en cuenta las características propias de la entidad, y la relación costo beneficio. Un aspecto muy relevante para el SCI es el establecimiento de áreas clave de autoridad y responsabilidad, establecer líneas de reporte adecuadas para el flujo de información dentro de la empresa.

VI.- Asignación de autoridad y responsabilidad: se trata del grado en que individuos y equipos son alentados a utilizar su iniciativa para tomar decisiones y resolver problemas en el momento en que surgen. Esto otorga mayor rapidez de respuesta y permite tomar un enfoque orientado a la calidad. Para ello es necesario delegar autoridad, lo cual consiste en otorgar a los niveles inferiores la posibilidad de toma de decisiones, sobre

las actividades a las cuales están más cercanamente involucrados. Se debe delegar en la medida necesaria para lograr los objetivos.

VII.- Políticas y prácticas de recursos humanos (RRHH): mediante el establecimiento de políticas y prácticas sobre este tema la empresa demuestra a los empleados los niveles que espera de integridad, comportamiento ético y competencia. Éstas se manifiestan en las acciones tomadas en relación a la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, promoción, compensación y correcciones.

Dado que los riesgos pueden ser atribuidos a diversas fallas humanas, se debe ser cuidadoso en la selección del personal, y contratar gente con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos. También es importante la correcta asignación de responsabilidades; éstas deben estar bien delimitadas, formando una cadena de control.

Aplicación a PYMES: Éstas pueden establecer los factores de una diferente forma que las grandes empresas, lo cual no significa que actúe en desmedro de un SCI eficaz. El involucramiento directo del gerente y la Alta Dirección facilitan la comunicación en forma oral del comportamiento ético. Las políticas y prácticas de RRHH pueden no estar formalizadas, pero si son explicitadas adecuadamente en forma oral, éstas pueden existir y operar efectivamente.

El ICFR es coincidente en este aspecto, plantea que el contacto diario permite no solo facilitar la comunicación, sino que además permite identificar y actuar sobre las conductas no deseadas.

- **Apreciación de riesgos**

La finalidad perseguida por el CI es limitar los riesgos a los que están expuestas las organizaciones, los cuales pueden tener origen interno o externo, y pueden ser a nivel de organización o a nivel de cada actividad. No es posible eliminar totalmente los riesgos, por lo que las entidades deben establecer cuánto riesgo es prudente aceptar y hacer lo posible por mantener el riesgo dentro de ese nivel.

La apreciación de riesgos consiste en identificar y analizar los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de una entidad y elaborar una base que permita determinar cómo se van a gestionar los mismos.

La definición de objetivos por parte de las entidades no forma parte de los componentes del CI; sin embargo es una tarea muy importante en el proceso de dirección para poder diseñar los planes a seguir. Es una precondition para poder realizar la apreciación de riesgos. Teniendo sus objetivos definidos, las entidades pueden identificar cuáles son sus factores críticos de éxito.

El análisis de riesgos incluye una estimación del impacto en cada situación, la evaluación de su probabilidad de ocurrencia y la definición de las acciones que deben realizarse para manejarlo de la mejor forma. No se analiza la totalidad de riesgos, sino aquellos relevantes que puedan afectar el logro de los objetivos. La evaluación de los riesgos se realiza con anterioridad a la aplicación de actividades de control.

Las entidades se desempeñan en condiciones de incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. La gestión de los cambios debe realizarse en forma independiente, aunque el proceso de evaluación sea similar al del resto de los riesgos, de otra forma podrían pasar inadvertidos. Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de forma de poder anticipar los más importantes. Algunos casos que plantean un potencial impacto, por lo que merecen atención especial son: cambios en el entorno, redefinición de la política institucional, reorganizaciones o reestructuraciones internas, nuevos sistemas de procedimientos y tecnologías, ingreso de nuevos empleados, aceleración del crecimiento, nuevos productos, actividades o funciones.

La evaluación de riesgos debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización. Tiene un carácter preventivo y debe incluirse en el proceso de planificación de la entidad.

Categorías de objetivos:

Como se mencionó anteriormente, el establecimiento de objetivos es una precondition para realizar la evaluación de riesgos. Los objetivos de una organización pueden dividirse en tres categorías. Estas son:

Objetivos relativos a operaciones: refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones, direccionan los recursos de la organización. Esta categoría de objetivos es definida por la organización en forma autónoma.

Objetivos respecto a elaboración de información contable: tienen que ver con la preparación y publicación de estados contables confiables; estos objetivos deben ser claros y coherentes con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). Los estándares de cumplimiento vienen dados por agentes externos.

Los estados financieros deben cumplir ciertos principios, como existencia u ocurrencia (las transacciones deben registrarse en el período en que ocurrieron), integridad (debe reconocerse todos los hechos ocurridos en el período), derechos y obligaciones (los activos son los derechos y los pasivos son las obligaciones a una fecha determinada), valuación y distribución (todo se registra por el importe correcto y de acuerdo a los principios contables correspondientes), presentación y revelación (refiere a la exposición de las partidas en los estados financieros, correcta descripción, clasificación y orden).

Los agentes externos relacionados con la empresa pueden ver influidas sus decisiones por los informes financieros de esta última, por lo que es muy importante que sean preparados y publicados de forma razonable.

Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables a la empresa: en la medida que la empresa cumpla con estos, puede afectar

positivamente su reputación frente a la sociedad. En caso contrario la empresa podría llegar a ser penalizada, o incluso clausurada.

Estos objetivos también están determinados por agentes externos, como por ejemplo el gobierno.

Vinculado a estos objetivos y a los anteriores existe el riesgo de fraude, es decir, la posibilidad de que actos fraudulentos deriven en efectos materiales sobre los estados contables; por ejemplo alterando el valor de las acciones. En Estados Unidos en el año 2002 se promulgo la a Ley Sarbanes-Oxley, cuyo fin es controlar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, con el propósito de evitar fraudes y riesgos de bancarrota, protegiendo a los inversores.

Un buen SCI no asegura el éxito a las organizaciones, pero si les permite saber con seguridad razonable cuando sus objetivos corren peligro de no ser alcanzados.

Pueden identificarse diversos riesgos en relación a cada objetivo, ya sea este último implícito o explícito. Los riesgos se componen por la probabilidad de ocurrencia de ciertos eventos y el impacto que genere, condicionando el cumplimiento de los objetivos.

En el año 2004, la Comisión Treadway emitió otro informe, el ERM (*Enterprise Risk Management*). Este informe incluye una nueva categoría de objetivos a determinar, consistente en los objetivos estratégicos de la

entidad, aquí los objetivos estratégicos se integran a la definición de CI.

Aplicación en PYMES: los conceptos básicos de la apreciación de riesgos deben estar presentes en este tipo de empresas, aunque probablemente sea de un modo menos formal que en las grandes organizaciones. Los gerentes deben estar alerta y aprovechar su relación más cercana con todos los agentes con los que la empresa se relaciona (clientes, proveedores, banco, empleados, entre otros), para poder identificar riesgos. Estos gerentes además presentan un gran involucramiento con la organización, lo que hace que el componente que estamos analizando probablemente resulte más eficaz. En los casos de las PYMES uruguayas en las que la estructura no permite tener uno o varios gerentes, este puesto es ejercido por el propietario.

- **Actividades de Control**

Las actividades de control son políticas y procedimientos, destinados a verificar que las directivas dadas por la Dirección en materia de riesgos están siendo cumplidas.

En base a las categorías de los objetivos de la entidad, pueden distinguirse tres tipos de actividades: de operaciones, de elaboración de información contable y de cumplimiento.

En determinadas ocasiones una actividad de control puede favorecer la consecución de objetivos de otra categoría a la que pertenece.

Tipos de actividades de control: existen diferentes tipos de actividades de

control, las cuales pueden clasificarse en: controles preventivos, detectivos, manuales, computarizados y gerenciales. Entre los tipos más comunes encontramos:

- Revisiones a nivel superior: Consisten en comparaciones del desempeño actual contra presupuestos, previsiones y resultados anteriores. Las decisiones gerenciales tomadas en base a estos análisis corresponden a actividades de control.
- Dirección directa funcional o por actividad: Este tipo de control consiste en la evaluación del desempeño que cada gerente realiza de su sector.
- Procesamiento de información: Son los controles realizados para constatar la exactitud, la integridad y la autorización de las transacciones.
- Controles físicos: Se debe tomar medidas para preservar la integridad de los bienes tangibles de la entidad. Periódicamente deben ser recontados y los resultados contrastados con los registros de control.
- Indicadores de desempeño: Consisten en realizar comparaciones de datos entre sí, junto a los análisis de las relaciones y los efectos conseguidos por las acciones correctivas.
- Segregación de funciones: Las funciones para desarrollar una tarea son divididas entre distintas personas, para así reducir el

riesgo de errores y desalentar la práctica de acciones incorrectas. No deberían ser desarrolladas por la misma persona las tareas de ejecución, autorización y control.

Las actividades de control están constituidas por dos elementos: políticas y procedimientos. La política establece qué se debe hacer, mientras que los procedimientos indican la forma de cómo ejecutarla. Los resultados de los procedimientos deben ser evaluados tomando, en caso de ser necesarias, las acciones correctivas pertinentes.

En ambientes de control con tecnología incorporada se agregan las actividades de control que se realizan sobre los sistemas, los controles generales y los controles de aplicaciones.

Aplicación a PYMES: Las actividades de control en las pequeñas empresas son menos formales (no necesariamente se documentan), que en las grandes entidades, no obstante, no implica que sean menos eficaces. Las características de las pequeñas empresas determinan que ciertos controles altamente eficaces en grandes empresas, no sean pertinentes en ellas. Por ejemplo, en las grandes empresas es frecuente utilizar la segregación de funciones como forma de ejercer control por contraposición de intereses, pero en las pequeñas empresas este control no es aplicable dado su reducido número de personal. Como veremos más adelante, según nuestro relevamiento, el contacto directo del propietario en estas últimas, permite en cierto modo suplir los problemas causados por la falta de segregación de funciones.

- **Información y Comunicación**

La información relevante debe ser identificada, capturada y comunicada para que los miembros de la organización puedan cumplir con sus responsabilidades. La información debe ser oportuna y tener el contenido apropiado. Ésta debe ser actualizada, exacta y accesible para las partes que la necesitan. La información puede ser de origen interno a la entidad o puede provenir de fuentes externas.

La información es procesada dentro de los “Sistemas de Información” (SI). Estos sistemas producen reportes sobre la operación, situación financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones. Permiten operar y controlar el negocio.

La comunicación es parte inherente a los SI. La información no comunicada a las personas que la necesitan para realizar sus tareas pierde efecto y sentido.

La comunicación debe efectuarse en un sentido amplio. Los individuos deben saber cómo su trabajo afecta al de los demás, y cuál es el comportamiento esperado; cuál es aceptable y cuál no. Para ello es importante que existan canales internos de comunicación, que permitan que el personal reciba los mensajes de la Alta Dirección en forma clara; también deben existir mecanismos para que los empleados puedan transmitir la información relevante y denuncias a los niveles superiores.

La comunicación debe ser adecuada con el entorno de la organización. Tener canales abiertos de comunicación con los proveedores y clientes

permiten a las organizaciones obtener información sumamente relevante sobre sus preferencias, y permiten tener mejores respuestas frente a cambios en las mismas. Otro ejemplo es el importante aporte que realizan auditores externos sobre el SCI de la organización.

Las comunicaciones hacia afuera, para accionistas, reguladores y otros *stakeholders* deben proveer información relevante de acuerdo a sus necesidades.

Aplicación a PYMES: En las pequeñas empresas los sistemas de comunicación serán probablemente más informales. La comunicación interna puede ser lograda fácilmente en estas organizaciones dado el menor tamaño y la menor cantidad de niveles jerárquicos; lo que permite contactos frecuentes en el día a día. En cuanto a la comunicación externa, su eficacia está fuertemente enlazada a las habilidades de la Dirección superior.

- **Monitoreo**

El monitoreo es un proceso, mediante el cual el diseño y operación del SCI es observado, determinando la eficacia del mismo y su vigencia a lo largo del tiempo.

Puede ser llevado a cabo a través de actividades de monitoreo continuo o de evaluaciones separadas, así como también con una combinación de las mismas.

La primera refiere a actividades de control que se realizan conjuntamente

con las operaciones normales y recurrentes de la organización. Permiten reaccionar dinámicamente frente a los cambios. Las evaluaciones separadas tienen un enfoque más general y dirigido a comprobar la eficacia del SCI. Su frecuencia está determinada por la Dirección y puede estar influida por diversos factores, tales como cambios significativos en la estrategia o dirección, importantes adquisiciones o ventas, cambios significativos en las operaciones o métodos de procesamiento de la información contable.

Aplicación a PYMES: las actividades de monitoreo continuo son más informales y generalmente involucran a los gerentes clave. Es cumplido a través del involucramiento personal y surge como un subproducto del monitoreo del negocio. Las evaluaciones separadas son poco frecuentes, se ven compensadas con el monitoreo continuo altamente eficaz. En las pequeñas empresas éstas pueden ser llevadas a cabo por el personal contable, mientras que en las medianas empresas puede haber un auditor interno que las realice. En algunas organizaciones se solicita al auditor externo que desarrolle evaluaciones de diversos aspectos del CI.

A criterio de los analistas, en Uruguay las PYMES no suelen realizar evaluaciones separadas, sino que basan sus controles en el monitoreo continuo.

2.3 Informe COSO para PYMES (ICFR)

2.3.1 Introducción

En el año 2001, en Estados Unidos, se conoce el “caso Enron”, esta empresa preparaba y presentaba información financiera y contable fraudulenta. Publicaban informes contables que mostraban a la empresa en buen estado y con márgenes de ganancia, cuando en realidad estaba próxima a la quiebra. Dejó un pasivo de aproximadamente USD 31.800 millones. También se dieron otros casos de fraude de grandes corporaciones, como el de TYCO International, el de WorldCom y el de Peregrine Systems. Estos escándalos hicieron que el mercado perdiera confianza en los sistemas de contabilidad y auditoría.

En respuesta a esto, en el año 2002 se promulga en Estados Unidos la Ley Sarbanes-Oxley. Su finalidad es garantizar la credibilidad del sistema y la transparencia de los reportes financieros, controlando a las empresas que cotizan en bolsa para evitar fraudes y de esa forma proteger al inversor. La mencionada ley en su artículo 404 exige a las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York que al final de cada ejercicio fiscal redacten un informe de CI. En el mismo se establece la responsabilidad personal del equipo directivo de tener una estructura de CI adecuada, y también la responsabilidad ante posibles fraudes sobre los informes emitidos por la organización.

Anteriormente la bibliografía sobre control interno estaba dirigida a

grandes empresas, hasta que en julio del año 2006 se publicó el ICFR (*Internal Control Over Financial Reporting*) emitido por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Este marco de CI para pequeñas empresas es una versión reducida del informe COSO original (1992), y contiene menos principios que éste último. Incluye 20 principios que deben ser tomados en cuenta por las organizaciones si buscan prevenir riesgos de fraude y emitir balances confiables. También cabe mencionar que el “*Coso small Co*” abarca menos conceptos y su interpretación es más sencilla que la del marco COSO original. El ICFR orienta a las compañías pequeñas en la aplicación del informe COSO, para que puedan presentar su información financiera en forma confiable a un costo razonable. Este tipo de organizaciones cuentan con características que pueden transformarse en factores de riesgo en cuanto al logro de un SCI eficaz (por ejemplo: escasa segregación de funciones, personal no capacitado, entre otras). Por otra parte las empresas de este tamaño también poseen ciertas características que facilitan el control, como las estructuras menos complejas que hacen la comunicación más fácil y el conocimiento global de las operaciones por parte de la Dirección. La escasa segregación de funciones que usualmente tienen las PYMES se puede contrarrestar con la supervisión directa ejercida por el propietario y la asignación de diferentes perfiles de usuario en los sistemas informáticos, de forma que a cada perfil se le permite realizar ciertas funciones.

La finalidad de dicho informe es que las pequeñas compañías puedan beneficiarse al tener un SCI eficaz, pudiendo lograr nuevas oportunidades de inversión y acceso a mercados de capitales.

El informe COSO para PYMES se divide en tres capítulos.

El primero de ellos es un resumen ejecutivo, que otorga una visión global a la Dirección y a la Alta Gerencia.

El segundo capítulo contiene principios y ejemplos. Principios extraídos del informe COSO original y ejemplos acerca de cómo podría aplicarlos una empresa pequeña sin descuidar la relación costo-beneficio.

El tercero contiene herramientas que permiten evaluar el SCI. Estas serán desarrolladas más adelante en el presente capítulo.

2.3.2 Componentes del ICFR

En este informe se analizan los cinco componentes del CI, al igual que en el COSO original. Relaciona cada componente con ciertos principios y atributos necesarios para que la empresa pueda cumplir con los mencionados principios.

En el capítulo cuatro de éste documento se analizarán específicamente los componentes respecto a las PYMES uruguayas.

A continuación se desarrollan los cinco componentes: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo. Dentro de cada componente se enumeran los principios relacionados al mismo.

- **Ambiente de control**

Al igual que en el informe COSO original, se subraya que éste es el componente sobre el que se basa todo el SCI dentro de una organización. Es fundamental para el cumplimiento de los objetivos, principalmente los relacionados a la confiabilidad en la información contable.

En las empresas pequeñas es más sencilla la transmisión a los empleados de los valores y conductas esperadas, también se facilita la detección de conductas no deseadas.

Principios relacionados al ambiente de control:

I.- Integridad y Valores Éticos: La Alta Gerencia debe desarrollar el estándar de conducta para la divulgación financiera y transmitirlo a todo el personal. Debe estar claramente definido como se espera que actúen los empleados en cuanto a su integridad y valores éticos, así como también estar claras las sanciones para quienes no actúen de esa forma.

II.- Comité de Dirección: La Junta de Directores es responsable por los errores relacionados con el reporte financiero y el SCI, por lo que se aconseja que sus miembros sean entendidos en la elaboración de informes y estados financieros. En las empresas más pequeñas donde generalmente no existe un Comité de Auditoría, debe haber una comisión encargada de evaluar los riesgos que puedan afectar la confiabilidad de la información financiera.

III.- Filosofía de Dirección y Estilo de Gestión: Deben guiar el comportamiento en pro de alcanzar un CI efectivo sobre los reportes

financieros. La Dirección debe determinar los criterios contables a ser utilizados.

IV.- Estructura Organizativa: Para ser adecuada debe facilitar el alcance de un eficaz CI sobre la información financiera de la empresa, logrando que ésta sea confiable. Deben asignarse funciones al personal, de forma que cada uno tenga conocimiento sobre cuál es el rol que cumple en la empresa, y de qué manera contribuye para que ésta pueda alcanzar sus objetivos.

V.- Competencias para el adecuado Reporte Financiero: La compañía tiene que retener a los individuos competentes en la elaboración de reportes financieros y en la detección de errores relacionados con dichos reportes. A su vez debe ocuparse de mantenerlos actualizados, capacitando y realizar evaluaciones.

VI.- Autoridad y Responsabilidad: El Management y los recursos humanos son asignados de acuerdo a niveles adecuados de autoridad y responsabilidad, de forma que facilite el cumplimiento de los objetivos. La distribución de actividades es muy importante, ya que puede repercutir en la eficacia del SCI.

VII.- Recursos Humanos: Las políticas y prácticas en tema de RRHH deben diseñarse e implementarse de forma que faciliten la efectividad del CI sobre informes financieros. Quienes preparan la información contable deben guiarse por la integridad y los valores éticos que le son transmitidos

por la entidad. Es recomendable que existan manuales que guíen a los empleados.

- **Evaluación de Riesgos**

Al momento de evaluar los riesgos debe identificarse y analizar si existen errores materiales y su impacto en la información contable.

Una etapa previa es establecer objetivos a nivel de organización y a nivel de actividades. Los objetivos relativos a confiabilidad de información financiera deben adecuarse a los PCGA. En las empresas de menor tamaño generalmente los directores o gerentes tienen mayor conocimiento acerca de los riesgos a los que se expone la entidad.

VIII.- Objetivos del Reporte Financiero: Los objetivos en cuanto a la preparación de información financiera deben ser establecidos por la Dirección en forma clara, al igual que los criterios que permitan identificar riesgos sobre la confiabilidad en su presentación. Éstos deben estar alineados con los PCGA según la realidad de cada empresa.

Los reportes financieros pueden influir en las decisiones de quienes interactúan con la empresa en cuestión, por lo que resulta fundamental que sean presentados y clasificados en forma razonable. En la confección de estados contables debe tomarse en cuenta el concepto de materialidad. La información es material si su omisión o exposición errónea incide en las decisiones de los usuarios de dicha información.

Como fue explicado al tratar el componente “Apreciación de riesgos” en el Informe COSO, la información contable debe cumplir con ciertos

principios: existencia, integridad, activos y pasivos, valuación, presentación y revelación.

IX.- Riesgos en el Reporte Financiero: Luego de conocer y analizar los riesgos (internos y externos) relacionados con la confiabilidad de la información contable, deben establecerse políticas y procedimientos para poder manejarlos.

X.- Riesgo de Fraude: El riesgo potencial de efectos materiales en la información contable presentada por la empresa, relacionados con la ocurrencia de actos fraudulentos, debe ser considerado explícitamente.

- **Actividades de Control**

Consisten en mecanismos que pone en práctica la empresa para reducir los riesgos que fueron identificados, llevándolos al rango de riesgos que la organización tiene definido como aceptable.

En las pequeñas organizaciones habitualmente la supervisión directa es eficaz, ya que los canales de comunicación informales colaboran en la identificación de riesgos a tiempo. La supervisión directa junto con la asignación de perfiles en los SI contrarrestan la insuficiencia de segregación en las funciones.

XI.- Integración con la Evaluación de Riesgos: Las actividades de control sobre los riesgos se realizan para reducir la probabilidad de ocurrencia de ciertos eventos y el impacto que éstos pueden tener sobre la confiabilidad en la información contable. Su finalidad es lograr que dicha información incluya la menor cantidad de errores posible (cuantitativos o cualitativos).

Los SCI deben contener las actividades de control necesarias para mitigar todos los riesgos que puedan producir errores materiales en los reportes financieros. Teniendo en cuenta el nivel de riesgo aceptable por la empresa, deben evaluarse los controles y analizar si las actividades de control existentes son suficientes o no.

XII.- Selección y Desarrollo de las Actividades de Control: Las actividades de control deben ser seleccionadas y desarrolladas considerando la relación costo-beneficio, es decir, analizando si su potencial efectividad para mitigar los riesgos identificados genera mayores beneficios que la aceptación de éstos. Existen varios tipos de actividades de control que pueden utilizarse, como por ejemplo: aprobaciones, autorizaciones, conciliaciones, segregación de funciones, entre otras.

XIII.- Políticas y Procedimientos: La Dirección de la organización debe establecer las políticas y los procedimientos derivados de éstas, en lo que refiere a preparación y presentación de información financiera. Los cuales deben ser comunicados a toda la compañía en forma oportuna y estar integrados con los procesos de negocios normales de la empresa. Las políticas y los procedimientos deben documentarse y revisarse en forma periódica.

XIV.- Tecnología de la Información (TI): respecto a la TI existen diferentes tipos de controles: generales y de aplicaciones. Los primeros pueden incluir controles de acceso, desarrollo de sistemas y puesta en producción, respaldo y recuperación de datos. Los de aplicaciones se

diseñan e implementan con la finalidad de brindar integridad, exactitud y validez al momento de procesar la información que se utiliza en los informes financieros.

- **Información y Comunicación**

En las pequeñas empresas la estructura organizacional es menos compleja que en las grandes corporaciones, lo que hace que la comunicación directa entre la Dirección y el resto del personal sea más frecuente. La Dirección habitualmente trasmite la información mediante el diálogo informal, por lo que no son tan necesarios canales formales de comunicación.

XV.- Reporte de Información Financiera: Se debe identificar, capturar, utilizar y distribuir en tiempo y forma toda la información relevante en todos los niveles de la empresa; contribuyendo así al logro de los objetivos sobre el reporte financiero.

La información, que puede provenir de fuentes internas o externas a la organización, es muy importante a la hora de analizar los procesos y actividades que inciden en la información financiera. Puede deducirse que el sistema está funcionando en forma aceptable si se verifica el cumplimiento de los PCGA y las cuentas han sido conciliadas en forma satisfactoria.

XVI.- Información sobre el Control Interno: La información que se necesita para poder ejecutar cada uno de los componentes del CI también debe ser identificada, capturada, y distribuida en tiempo y forma, de modo que

posibilite al personal de la empresa cumplir con sus responsabilidades frente al CI. Dicha información debe ser íntegra, precisa, oportuna y adecuada a las leyes y reglamentos pertinentes para la empresa en cuestión.

Los SI deben ser revisados y actualizados en forma periódica, al igual que los reportes de excepción.

XVII.- Comunicación Interna: El objetivo de la comunicación interna es que el personal de la empresa conozca la importancia que tiene el CI. Permite y facilita que todos comprendan los objetivos del control, los procesos y las responsabilidades de cada uno frente al SCI. Las personas que realizan actividades que pueden influir en la confiabilidad de la información financiera deben ser competentes y estar capacitadas al respecto. Es posible que por momentos los canales habituales de comunicación no se encuentren disponibles o no sean eficaces, es por éste motivo que deben diseñarse canales alternativos de comunicación.

XVIII.- Comunicación Externa: Es necesario que existan canales de comunicación con los *stakeholders*. Los temas que pueden incidir en el logro de los objetivos de la información contable, se comunican a los terceros interesados en la información que contienen los estados financieros.

Los estados contables que se presentan en forma anual, al igual que el resto de la información financiera que se presenta ante terceros, son responsabilidad de la Dirección de la empresa. Éstos deben ser

presentados de forma razonable respecto a normas de contabilidad y auditoría.

Los Auditores evalúan el SCI y presentan un informe a la Dirección de la empresa con sus conclusiones.

- **Monitoreo**

Consiste en supervisar o controlar los SCI, los cuales necesitan ser monitoreados en forma periódica para evaluar si siguen siendo adecuados.

Se pueden realizar actividades de control en forma aislada o continua, los dos tipos de actividades son necesarios y complementarios.

En las pequeñas organizaciones el monitoreo es realizado directamente por los gerentes, ya que no es habitual que exista un órgano de Auditoría Interna.

Las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York, desde el año 2002 deben realizar evaluaciones independientes de su Sistema de Control.

XIX.- Evaluaciones Continuas y Puntuales: Las evaluaciones, sean continuas o puntuales, posibilitan a la Alta Dirección determinar en forma objetiva si el SCI está presente y funciona adecuadamente en el tiempo, en relación a la confiabilidad de la información financiera. Las evaluaciones puntuales dependen de cuan eficaces sean los controles permanentes y de la importancia del riesgo que se está controlando.

XX.- Reporte de Deficiencias: Las deficiencias de CI deben identificarse y ser comunicadas oportunamente a las personas que toman decisiones respecto a las acciones correctivas. Cuando las deficiencias sean de tal magnitud que se vea comprometido el SCI, deberán comunicarse a la Gerencia y al Directorio.

Deben existir canales alternativos para comunicar las deficiencias cuando éstas se deban a actos ilegales o éticamente incorrectos; la información al respecto tiene que llegar a la Gerencia o Directorio.

2.3.3 Herramientas propuestas en el Informe ICFR

El último apartado del ICFR (2006) contiene herramientas útiles para tomar conocimiento acerca de la estructura de la organización y su flujo de transacciones, con lo que se identifican los procesos críticos de una forma más sencilla. Las mencionadas herramientas también permiten evaluar las actividades de la organización, además de facilitar el reconocimiento de los riesgos que están asociados a dichas actividades. Éste documento presenta un conjunto de matrices interrelacionadas a ser utilizadas por las empresas al momento de realizar la evaluación sobre la efectividad de su SCI.

En la Figura 2 se puede ver como se interrelacionan las matrices que forman parte del ICFR⁸.

El ICFR se centra en el objetivo de preparación y presentación de estados

⁸ Figura extraída de “Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)”, de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Gabriel García Saettone.

financieros.

Al igual que el informe COSO original, el ICFR se basa en dos diagramas de flujos para la elaboración de las matrices: uno es sobre el flujo de gestión en la organización y el otro muestra los procesos internos de una empresa genérica sobre la que se basa el informe. La diferencia se encuentra en que las herramientas propuestas por el ICFR son más detalladas y de uso más simple para las pequeñas empresas que las propuestas en el informe COSO de 1992.

Las matrices del ICFR centran su análisis en ítems más específicos, en dos grupos de matrices: uno para evaluar principios y atributos de los componentes de CI, y el otro muestra cómo evalúa la empresa los riesgos en los procesos que afectan los informes financieros.

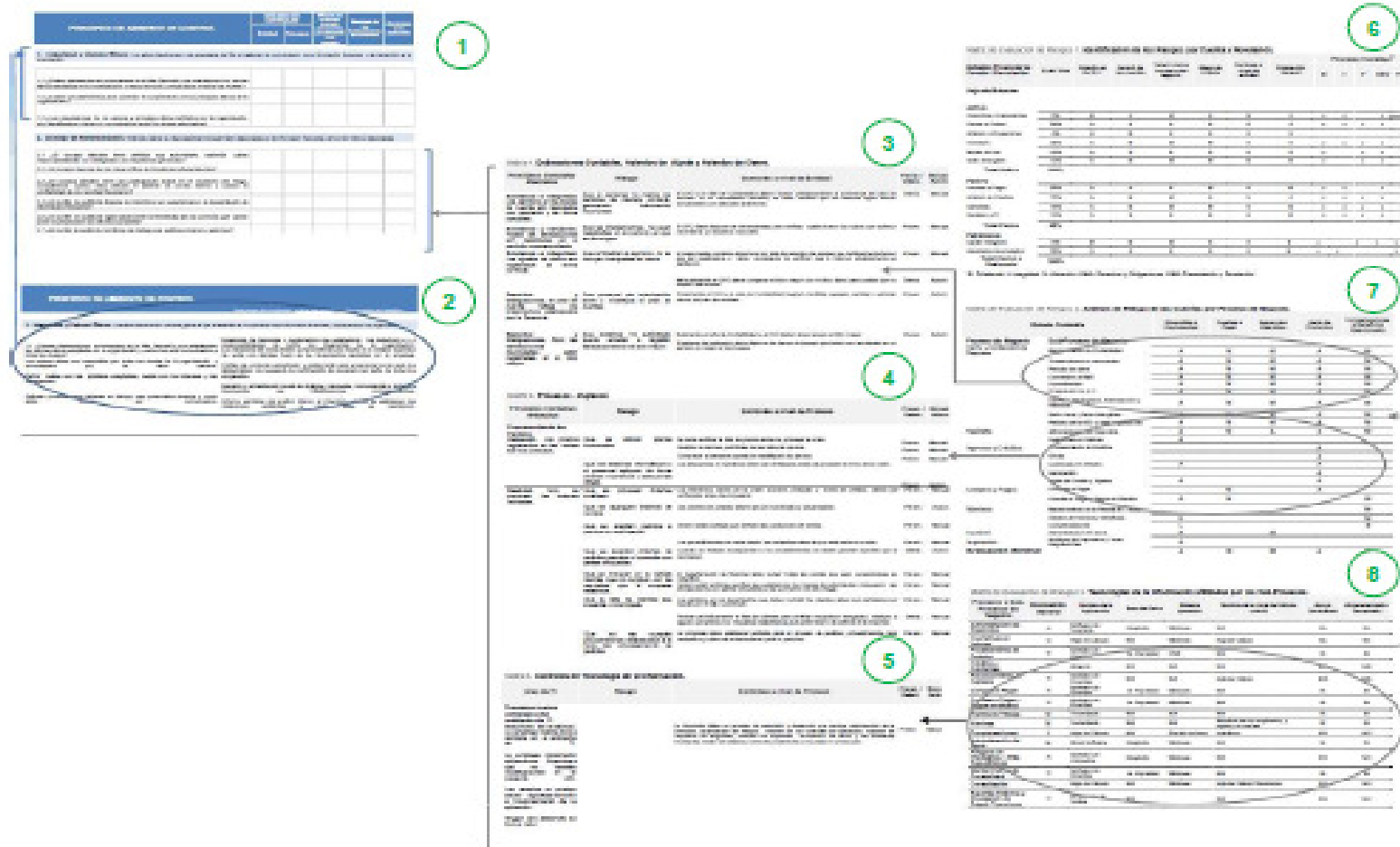


Figura 2: Interrelación de matrices del ICFR

- **Matriz Resumen “Summary Evaluation”**

1

PRINCIPIOS DE AMBIENTE DE CONTROL	RESUMEN DE CONTROLES		Eficacia en el Diseño (cumple plenamente, parcialmente o no cumple)	Resumen de las Evidencias Encontradas	Efectividad en la Aplicación
	Entidad	Procesos			
1. Integridad y Valores Éticos. Los altos directivos son los encargados de fijar el estándar de cumplimiento de la información financiera y de transmitirlo a la organización.					
1.1 ¿Existen declaraciones provenientes de la Alta Dirección que establezcan los valores éticos aceptados en la organización, y estos han sido comunicados a todos los niveles?					
1.2 ¿Existen procedimientos para controlar el cumplimiento de los principios éticos de la organización?					
1.3 ¿Las desviaciones de los valores y principios éticos definidos por la organización, son identificados a tiempo y comunicados hacia los niveles adecuados?					
2. Consejo de Administración. Entiende y ejerce su responsabilidad de supervisión relacionadas con la información financiera y de Control Interno relacionadas.					
2.1 ¿El consejo directivo tiene definida sus autoridades, sabiendo cuáles responsabilidades son delegadas a las respectivas gerencias?					
2.2 ¿El consejo dispone de una masa crítica de Directores independientes?					
2.3 ¿El consejo directivo tiene una participación activa en el monitoreo del riesgo, considerando cuando estos afectan el sistema de control interno y cuando la confiabilidad de los reportes financieros?					
2.4 ¿El comité de auditoría dispone de miembros con experiencia en la presentación de información financiera?					
2.5 ¿El comité de auditoría vigila activamente la efectividad de los controles que operan sobre la preparación de informes contables?					
2.7 ¿El comité de auditoría monitorea los trabajos de auditores interno y externos?					

Figura 3: *Summary Evaluation*.⁹

Como se puede deducir de su nombre, es una matriz donde se reúne y

⁹ Figura extraída de Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)”, de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Gabriel García Saettone.

resume la información obtenida del resto de las matrices; exponiendo todas las interrelaciones que existen entre las diferentes matrices en cuanto al cumplimiento de los objetivos relativos a la confiabilidad de la información financiera.

Ésta matriz contiene dos partes: una donde se detallan los principios propuestos por el ICFR (margen izquierdo), con un cuestionario sugerido para poder evaluar los componentes de CI; y otra parte que consta de cuatro columnas donde se informa si el control es a nivel entidad o a nivel de procesos, se evalúa la eficacia del diseño de los controles que existen actualmente, se presentan las evidencias que se obtuvieron en el análisis, y por último se declara si el control que existe actualmente diseñado es completo, semi-completo o incompleto.

De esa forma se analiza cada principio y se llega a una conclusión respecto a la eficacia del diseño de los procedimientos de control actuales, y sobre la eficacia de su aplicación en la empresa.

- **Matriz que analiza los componentes del Control Interno:**
“Entity – Wide Controls”

2

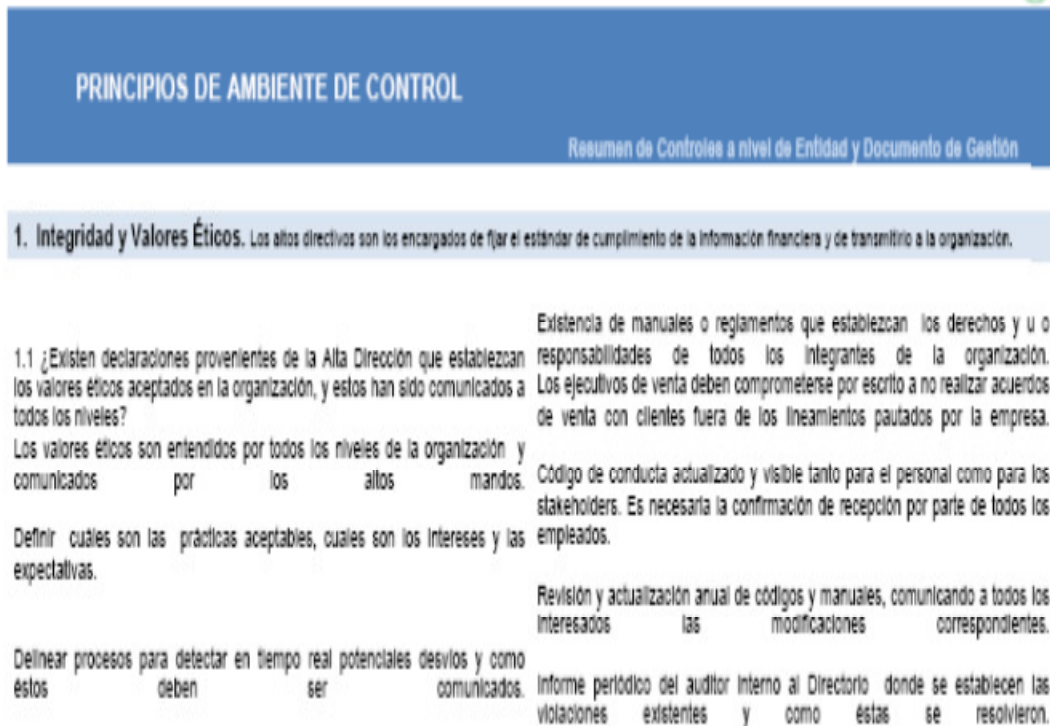


Figura 4: *Entity – Wide Controls*.¹⁰

Con esta matriz se realiza una evaluación de controles a nivel entidad, pero solo de tres componentes: Ambiente de Control, Información y Comunicación, y Monitoreo. El Informe menciona ciertos elementos críticos a tener en cuenta al momento de evaluar si el SCI es eficaz, aunque no pretende que sean taxativos. También brinda ejemplos de

¹⁰ Figura extraída de *Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)*, de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Gabriel García Saettone.

buenas prácticas para que las empresas puedan sortear los puntos críticos del SCI, logrando un mejor entendimiento del concepto de lo que se pretende evaluar.

- **Matrices que permiten la Evaluación de Riesgos: “*Risk Assessment*”**

El paso siguiente a la identificación de riesgos es analizarlos; estudiando cómo pueden afectar, si ocurren, a los informes financieros y a los procesos de negocio. En base a ello se definen las políticas para gestionar los riesgos.

El ICFR sugiere que se evalúen los riesgos mediante la utilización de tres matrices interrelacionadas, de esa forma se relacionan las cuentas de los estados financieros con factores de riesgo, afirmaciones contables, procesos y sub procesos, y TI.

La primera de las tres matrices es útil a la hora de analizar el Estado de Situación Patrimonial (ESP) y el Estado de Resultados (ER), hablamos de **“*Risk Identification and Analysis by Account and Disclosure*”** (ver figura 5): en esta matriz se analizan los riesgos por cuenta y revelación. Primero se determina la participación relativa que tiene cada rubro del ESP y del ER dentro del capítulo correspondiente, para luego analizar en forma cualitativa los factores de riesgo y calificar en baja, media o alta la relación entre el rubro y los factores. Otra parte de esta matriz expone los principios contables que se deben tener en cuenta al elaborar y publicar

información financiera, y su importancia para la confiabilidad de cada cuenta. Los principios, como ya mencionamos anteriormente, son: existencia, integridad, valuación, activos y pasivos, y presentación y revelación.

6

Matriz de Evaluación de Riesgos 1. **Identificación de los Riesgos por Cuenta y Revelación.**

Estados Financieros Cuenta / Revelación	% del Total	Impacto en los E.C.	Caract. de las cuentas	Caract. de los procesos de negocio	Riego de Fraude	Factores a nivel de entidad	Evaluación General	Principios Contables*				
								E	I	V	D&O	P&R
Hoja de Balance												
Activo												
Disponible y Equivalentes	6%	M	A	M	A	M	A	x	x	x	x	
Cuenta a Cobrar	30%	A	A	A	A	B	A	x	x	x	x	
Anticipo a Proveedores	4%	B	M	B	B	B	B				x	
Inventario	35%	A	M	M	M	B	N	x	x	x	x	
Bienes de Uso	15%	A	B	B	B	B	B	x	x	x	x	
Activo Intangible	10%	A	M	M	M	M	M	x	x	x	x	
Total Activo	100%											
Pasivo												
Cuentas a Pagar	25%	A	A	B	M	B	M	x	x	x	x	
Anticipo de Clientes	15%	A	M	M	A	B	A	x	x	x	x	
Garantías	15%	A	M	M	M	B	M	x	x	x	x	
Deudas a L/P	10%	A	B	B	B	B	M	x	x	x	x	
Total Pasivo	65%											
Patrimonio												
Capital Integrado	5%	M	M	M	B	B	B	x	x	x	x	
Resultados Acumulados	35%	A	B	B	B	B	M	x	x		x	
Total Pasivo y Patrimonio	100%											

*E- Existencia. I- Integridad. V- Valuación. D&O- Derechos y Obligaciones. P&R- Presentación y Revelación.

Figura 5: *Risk Identification and Analysis by Account and Disclosure.*¹¹

La segunda matriz, “**Risk Analysis Mapping Accounts to Business Processes**” (ver figura 6), relaciona las cuentas de los estados contables con los procesos y subprocesos de negocios de la organización, haciendo posible determinar cuál es el nivel de riesgo asociado a cada uno de ellos. En esta matriz se desglosan los procesos y dentro de éstos se determinan

¹¹ Figura extraída de Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)”, de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Gabriel García Saettone.

los subprocesos, los cuales serán analizados y calificados. Dicha calificación es luego trasladada a la primera matriz.

7

Matriz de Evaluación de Riesgos 2. **Análisis de Riesgo de las Cuentas por Proceso de Negocio.**

Estado Contable		Disponible y Equivalentes	Cuentas a Pagar	Ganancias Retenidas	Venta de Productos	Compensaciones y Beneficios Relacionados
Proceso de Negocio	Sub-Proceso de Negocio					
Cierre y Confección de Reportes	Mantenimiento de Contabilidad	A	M	M	A	M
	Transacciones no recurrentes	A	M	M	A	M
	Periodo de cierre	A	M	M	A	M
	Conversión de M/E	A	M	M	A	M
	Consolidación	A	M	M	A	M
	Preparación de E.C.	A	M	M	A	M
	Intereses devengados, Estimaciones y Reservas	A	M	M	A	M
	Valor Llave y Otros Intangibles	A	M	M	A	M
	Pedidos de la SEC y otras regulaciones	A	M	M	A	M
	Tesorería	Administración del Disponible	A	M	A	A
Ingresos y Créditos	Inversiones en Valores	A				
	Procesamiento de Pedidos				A	
	Envíos				A	
	Cobranzas en Efectivo	A			A	
	Facturación				A	
Compras y Pagos	Notas de Crédito y Ajustes	A			A	
	Compras a Pagar		M		A	
	Cuentas a Pagar y Pagos en Efectivo	A	M			M
Nóminas	Mantenimiento de la Planilla de Trabajo					M
	Gestión de Nómina y Beneficios	N				M
	Compensaciones	L				B
Equidad	Administración del stock	A		M		
Impuestos	Anticipos de Impuestos y otras Regulaciones	A				
Evaluación General		A	M	M	A	M

Figura 6: *Risk Analysis Mapping Accounts to Business Processes*¹²

“Mapping Business Sub-Processes to Supporting IT Infrastructure”

(ver figura 7) es la tercer matriz, relaciona los subprocesos con las TI aplicadas y la infraestructura de apoyo que se necesita para ejecutarlos.

¹² Figura extraída de “Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)”, de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Gabriel García Saettone

En ésta se puede ver para cada sub proceso cuáles son los requerimientos de TI que se utilizan; también es posible ver y analizar cómo las TI, al ser el soporte de los procesos y subprocesos, pueden llegar a incidir en la confiabilidad de la información financiera de la empresa.

Mediante la evaluación general de cada sub proceso es posible relacionar esta matriz con las dos anteriores.

Matriz de Evaluación de Riesgos 3. **Tecnologías de la Información utilizadas por los Sub-Procesos.**

8

Procesos y Sub-Procesos de Negocio	Evaluación General	Nombre de la Aplicación	Base de Datos	Sistema Operativo	Nombre de la Hoja de Cálculo crítica.	Apoyo Tercerizado	Almacenamiento Tercerizado
Administración del Disponible	H	Software de Tesorería	Integrada	Windows	N/A	No	No
Inversiones en Valores	H	Hoja de Cálculo	N/A	Windows	Hoja de Cálculo	No	No
Procesamiento de Pedidos	H	Software de Finanzas	de Propiedad	UNIX	N/A	SI	SI
Créditos y Cobranzas	H	Ninguno	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Reconocimiento de Ingresos	H	Software de Finanzas	N/A	N/A	Hoja de Cálculo	N/A	N/A
Compras a Pagar	H	Software de Finanzas	de Propiedad	Windows	N/A	SI	SI
Cuentas a Pagar y Pagos en efectivo	H	Software de Finanzas	de Propiedad	Windows	N/A	SI	SI
Planilla de Trabajo	M	Tercerizada	N/A	N/A	N/A	SI	SI
Nóminas	M	Tercerizada	N/A	N/A	Beneficio de los empleados, y registro de marcas	SI	SI
Compensaciones	L	Hoja de Cálculo	N/A	Red de Archivos	Incentivos	NO	NO
Administración del Stock	M	Stock Software	Integrada	Windows	N/A	SI	SI
Anticipos de Impuestos y otras Regulaciones	H	Software de Impuestos	Integrada	Windows	N/A	NO	NO
Mantenimiento de Contabilidad	H	Software de Finanzas	de Propiedad	Windows	N/A	SI	SI
Consolidación		Hoja de Cálculo	N/A	Windows	Hoja de Cálculo financieras	NO	NO
Reportes Externos y Divulgación de Estado Financieros	H	Procesador de Textos	N/A		N/A	NO	NO

Figura 7: *Mapping Business Sub-Processes to Supporting IT Infrastructure*¹³

¹³ Figura extraída de "Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)", de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Gabriel García Saettone.

- **Estimaciones Contables, Asientos de Ajustes y Asientos de Cierre**

Existe otra matriz, en la cual se analiza si la información financiera de la organización es confiable (ver figura 8). Se utiliza como insumo para su confección el proceso de negocio relacionado al cierre y reporte de la información contable (de la segunda matriz). Se analiza si se cumple con los principios contables que corresponden en cada subproceso, los riesgos asociados a éste y los controles que tiene establecidos a nivel entidad la organización. A su vez se clasifican los controles en preventivos o detectivos y en manuales o automáticos.

Matriz 4. Estimaciones Contables, Asientos de Ajuste y Asientos de Cierre.

3

Principios Contables Afectados	Riesgo	Controles a nivel de Entidad	Preven. / Detect.	Manual / Autom.
Existencia e Integridad. Los cambios en los planes de cuenta son realizados con precisión y de forma completa.	Que el personal no realice los cambios de manera correcta, generando información incompleta.	El CFO y el Jefe de Contabilidad deben revisar periódicamente la coherencia del plan de cuentas. Si se necesitasen cambios, se debe verificar que los estados sigan siendo comparables con ejercicios anteriores.	Detect.	Manual
Existencia y Valuación. Todas las transacciones son registradas en el período correspondiente.	Que las transacciones no sean registradas en el período en que se devengan.	El CFO debe disponer de herramientas para verificar cuales fueron los rubros que tuvieron movimiento por asientos manuales.	Preven.	Manual
Existencia e Integridad. Los ajustes de cierre son registrados de forma correcta.	Que al finalizar el ejercicio, no se incluyan los ajustes de cierre.	El responsable contable debe tener la lista de asientos de ajustes que habitualmente tienen que ser registrados, y debe encargarse de verificar que lo mismos efectivamente se realizaron.	Preven.	Manual
		Mensualmente el CFO debe comparar el libro mayor con el libro diario para cotejar que no existan diferencias.	Detect.	Autom.
Derechos y Obligaciones. El plan de cuenta refleja los lineamientos establecidos por la Gerencia.	Que personal sin autorización borre o modifique el plan de cuentas.	Únicamente el CFO y el Jefe de Contabilidad pueden modificar, agregar, cambiar o eliminar rubros del plan de cuentas.	Preven.	Autom.
Derechos y Obligaciones. Sólo las transacciones devengadas están registradas en el libro mayor.	Que personal no autorizado pueda acceder a registrar transacciones en el libro mayor.	Solamente el Jefe de Contabilidad y el CFO deben tener acceso al libro mayor. El sistema de aplicación debe disponer de claves de acceso que deben ser cambiadas en un período no mayor a tres meses.	Preven.	Autom.

Figura 8: Estimaciones Contables, Asientos de Ajustes y Asientos de Cierre¹⁴

¹⁴ Figura extraída de "Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)", de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Gabriel García Saettone.

- **Herramientas a nivel de procesos**

A nivel de procesos se proponen dos tipos de herramientas.

1) Matriz de procesos relativos a ingresos (ver figura 9): analiza los riesgos que afectan los principios contables en “procesos ingresos”; propone controles a nivel de proceso y los clasifica en preventivos o detectivos y en manuales o automáticos. Une las afirmaciones plasmadas en los estados financieros con los procesos y los controles relacionados.

4

Matriz 5. Procesos Ingresos

Principios Contables Afectados	Riesgo	Controles a nivel de Proceso	Preven. / Detect.	Manual / Autom.
Procesamiento de Pedidos				
Valuación. Los precios registrados en las ventas son los correctos.	Que se utilicen precios incorrectos.	Se debe verificar la lista de precios antes de procesar la orden. Realizar revisiones periódicas de las listas de precios. Comunicar al personal cuando se modifiquen los precios.	Preven. Preven. Preven.	Manual Manual Manual
	Que los sistemas informáticos o el personal apliquen de forma errónea incentivos y descuentos (bags).	Los descuentos e incentivos deben ser verificados antes de proceder al envío de la orden.	Preven.	Autom.
Realidad. Solo se procesan las órdenes validadas.	Que se procesen órdenes inválidas.	Los elementos claves de la orden (nombre, Dirección y límite de crédito) deben ser verificados antes de procesarla.	Preven.	Manual
	Que se dupliquen órdenes de compra.	Los ordenes de pedidos deben ser pre-numeradas y secuenciales	Preven.	Autom.
	Que se aceptan pedidos a precios no autorizados.	Deben existir políticas que definan las condiciones de ventas.	Preven.	Manual
		Los procedimientos de venta deben ser revisados antes de que esta se lleve a cabo.	Preven.	Manual
	Que se acepten órdenes de pedidos grandes o inusuales con partes vinculadas.	Cuando se realizan excepciones a los procedimientos se deben generar reportes que lo denuncien.	Detect.	Autom.
	Que se incluyan en la cartera clientes que no cumplen con los requisitos que la empresa establece.	El departamento de finanzas debe revisar todas las ventas que sean excepcionales en magnitud. Deben existir políticas escritas que establezcan los niveles de autorización, incluyendo las transacciones con partes vinculadas y las que fueren de alto riesgo.	Preven. Preven.	Manual Manual
	Que la lista de clientes sea inexacta o incompleta.	Los cambios en los lineamientos que deben cumplir los clientes deben ser aprobados por escrito por el Gerente Comercial.	Preven.	Manual
		Revisar periódicamente la lista de clientes para verificar requisitos e integridad. Analizar si siguen cumpliendo los requisitos establecidos para pertenecer a la cartera de la empresa.	Detect.	Manual
	Que no se cumplan procedimientos establecidos a la hora del procesamiento de pedidos	La empresa debe establecer políticas para el proceso de pedidos, procedimientos para realizarlos y rutina de entrenamiento para el personal.	Preven.	Manual

Figura 9: Matriz de procesos relativos a ingresos¹⁵

¹⁵ Figura extraída de “Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)”, de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Gabriel García Saettone.

2) Matriz de procesos relativos a liquidación y pago de

remuneraciones: Diagrama de flujo que muestra el proceso de cálculo, pago de sueldos y beneficios a los empleados.

Ambas herramientas se utilizan en la elaboración de la Matriz Resumen para completar la parte de Evaluación de Riesgo y Actividades de Control.

- **Matriz de controles de Tecnologías de la Información**

Es una herramienta que contribuye en la revisión de los controles que existen sobre TI en las diferentes secciones. Para su confección se toma información de la matriz *Risk Assessment*.

La información brindada por esta matriz es útil para analizar la evaluación de riesgos y actividades de control a través de la *Summary Evaluation*, en la cual se puede ver cómo se relacionan entre sí todas las matrices que tienen que ver con el cumplimiento de confiabilidad de la información financiera.

El análisis de los controles de TI se divide entre los relacionados a los aspectos más complejos y los relacionados a los menos complejos. Se muestra en la matriz (ver figura 10) la forma en que se documentan estos tipos de controles, los riesgos que conllevan, los controles que se aplican y su eficacia; también se clasifican los controles en preventivos o detectivos y en manuales o automatizados.

Los procedimientos de control deben ser eficientes, sin dar lugar a posibles incidencias sobre los datos almacenados, en cuanto a los principios (integridad, valuación, fiabilidad y existencia).

Los controles de aplicaciones, los de acceso lógico y físico, son muy importantes.

El área de TI colabora con el cumplimiento de los objetivos de la organización; el ICFR propone ciertos controles en ese sentido. También propone, para cuando los ambientes de TI no son los mejores o no están tan expandidos, otras formas de control, principalmente para empresas de menor tamaño.

Matriz 6. Controles de Tecnología de la Información. 5

Área de TI	Riesgo	Controles a nivel de Proceso	Preven. / Detect.	Manual / Autom.
<p>Procesos menos complejos del ambiente de TI</p> <p>Desarrollo de Sistemas: La empresa realiza pocos cambios en el ambiente de TI.</p> <p>La empresa implementó aplicaciones financieras que no tendrán modificaciones en el presente año.</p> <p>Los usuarios no pueden alterar significativamente el funcionamiento de la aplicación.</p> <p>Ningún otro desarrollo se lleva a cabo.</p>		<p>La Gerencia utiliza un proceso de selección y desarrollo que incluye: autorización de la Dirección, autorización de riesgos, examen de los controles de aplicación, examen de requisitos de seguridad, examen de requisitos de conversión de datos y las interfaces necesarias, testeo de calidad y controles posteriores a la puesta en producción.</p>	Preven.	Manual

Figura 10: Matriz de controles de Tecnologías de la Información¹⁶

¹⁶ Figura extraída de "Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)", de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Gabriel García Saettone.

2.4 Otros marcos de Control interno

Además del informe COSO, existen otros marcos normativos respecto a Administración de Riesgos, algunos de los más conocidos son el ERM (2004), el estándar australiano y neozelandés AS/NZS 4360 (1999), el marco canadiense llamado COCO (1995), y el CADBURY de Gran Bretaña (1992).

Estos marcos no son específicos para pequeñas empresas, y al igual que el Informe COSO no son de fácil aplicación en ellas.

2.4.1 ERM- *Enterprise Risk Management*

En 2004 se publica este informe, el cual brinda un marco a las empresas para la gestión de sus riesgos.

Propone que se identifiquen los eventos importantes que puedan afectar el logro de objetivos de la organización. No habla solo de riesgos, sino también de eventos, es decir, se deben identificar las oportunidades para poder aprovecharlas. Los eventos se evalúan en cuanto a probabilidad e impacto, y luego se elige una respuesta para tal evento.

El ERM contiene ocho componentes, agrega tres componentes más respecto al Informe COSO: fijación de objetivos (alineados con la cantidad de riesgo aceptado por la empresa), identificación de eventos (con impacto negativo “riesgos” o positivo “oportunidades”) y respuesta al riesgo (evitar, compartir, reducir o aceptar).

El componente Ambiente Interno incluye un factor adicional que el Informe Coso:

Apetito al Riesgo, que es la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar.

La evaluación de eventos incluye riesgos y oportunidades. Se evalúan los riesgos con un enfoque doble (riesgo inherente y riesgo residual).

Proceso gerencial y cadena de riesgo:

El CI forma parte del proceso gerencial, proceso en el cual los directivos toman decisiones para conducir el negocio. Sin embargo, no todas las etapas del proceso gerencial son parte del control interno. Dentro del proceso gerencial encontramos una serie de etapas que componen la llamada “cadena de riesgo”.

El proceso gerencial puede ser visto en las siguientes diez etapas:

1. Establecimiento de objetivos a nivel de la entidad.
2. Planeamiento estratégico, aquí se contemplan los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (debilidades y fortalezas). Se determinan recursos disponibles o a obtener.
3. Fijación de los factores del ambiente de control.
4. Establecimiento de objetivos a nivel de cada actividad. Deben ser consistentes entre sí.

5. Identificación de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de cada actividad relevante para el logro de los objetivos globales.
6. Administración de riesgos: definición de cuanto riesgo se está dispuesto a aceptar y el diseño de mecanismos para acotarlos por debajo de ese nivel.
7. Dirección de las actividades de control para asegurar que los mecanismos funcionen efectivamente.
8. Obtención y empleo de información y diseño de canales de comunicación necesarios (también comunicación con agentes externos).
9. Monitoreo de que todo el SCI funcione correctamente.
10. Adopción de medidas correctivas en caso que el SCI no esté funcionando adecuadamente.

La cadena de riesgo incluye desde la etapa 2 hasta la etapa 10 del proceso gerencial. Las dos primeras etapas solo brindan soporte para la realización del resto.

Los componentes del ERM conforman la cadena de riesgo, cubriendo las 8 etapas; en tanto no sucede lo mismo con los componentes del Informe COSO.

2.4.2 AS/NZS 4360

Este marco es una norma de origen australiano-neozelandés, emitida en el año 1999 por un comité de trabajo de los gobiernos de estos países.

Es aplicable a una actividad, a una etapa de un proceso y a todos los niveles de una organización; en cualquier tipo de organización.

Define los 7 principales elementos en la administración de riesgos, estos son:

1. **Establecer el contexto:** Refiere al contexto estratégico (relación de la organización con su entorno, análisis de matriz FODA), el contexto organizacional (sus capacidades, metas, objetivos y estrategias) y el de administración de riesgos. En base a éstos contextos se definen los parámetros básicos para administrar los riesgos, y se establece el alcance para todo el proceso.
2. **Identificar riesgos:** Identificar los riesgos que se van a administrar (qué puede suceder, cómo y por qué).
3. **Analizar riesgos:** Se identifican los controles existentes, las probabilidades de riesgos y sus consecuencias; con el fin de separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y generar datos útiles para su evaluación y tratamiento. Según las circunstancias, el análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo, cuantitativo o una combinación de éstos.
4. **Evaluar riesgos:** Se compara el nivel de riesgos detectado en el análisis, con los criterios de riesgo preestablecidos; generando una

lista de riesgos con prioridades sobre las que se ejercerá una acción (si los riesgos son bajos, se aceptan; si no, se tratan).

5. **Tratar riesgos:** Primero se identifican las opciones para tratarlos, luego se evalúan esas opciones, por último se realizan planes de tratamiento y se implementan. Los riesgos de baja prioridad se aceptan y monitorean; para el resto se desarrollan planes específicos. Se puede evitar ese riesgo, reducir su probabilidad de ocurrencia, reducir las consecuencias, transferir ese riesgo, o retenerlo.
6. **Monitorear y revisar:** Monitorear el funcionamiento del sistema de administración de riesgos. Es necesario repetir el ciclo de administración de riesgos en forma regular.
7. **Comunicar y consultar:** En todas las etapas del proceso es importante la comunicación y consulta con interesados internos y externos.

El marco menciona también la importancia de la documentación de cada etapa del proceso de administración de riesgos.

Éste marco enfatiza en la necesidad de tener un modelo para analizar los riesgos, basado en requisitos de sistemas de gestión de calidad, ISO 9000.

2.4.3 COCO

Otro marco muy conocido, surge en Canadá, donde se creó la Comisión de Criterios sobre el Control (COCO). Ésta revisó el informe COSO, y en 1995 emitió un modelo donde se define el CI en forma similar al COSO, solo que de una forma más sencilla y utilizando un lenguaje más comprensible. Al igual que su antecesor, el informe COCO establece que todo el personal de una organización participa y es responsable en el proceso de control. Pero se diferencia en que no conceptualiza el proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, sino que brinda un marco de referencia con veinte criterios generales, que sirven al personal de una organización para diseñar, desarrollar, modificar y evaluar el control. Plantea un ciclo de entendimiento básico de control con cuatro etapas (propósito, compromiso, aptitud, evaluación y aprendizaje), éstas contienen los criterios generales.

Los veinte criterios definidos por el COCO plantean las mismas cuestiones que los principios del Informe COSO, solo que con un enfoque diferente.

2.4.4 Modelo Cadbury

Es un modelo desarrollado en Reino Unido por el UK Cadbury Committee. Como expresa el CP, CIA y Mtro. Fernando Vera Smith en su trabajo sobre Modelos de Control, este marco comparte los mismos objetivos que

el Informe COSO, y sus elementos son esencialmente los mismos. Pero se diferencia en que integra los sistemas de información a los componentes de control interno y pone mayor énfasis respecto a los riesgos.

CAPÍTULO 3 - APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE PYMES

3.1 Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas son agentes fundamentales en la economía de todos los países. Estas mantienen características comunes que se repiten con menor o mayor grado en cada país. Por ejemplo, baja relación capital-trabajo, tienen una dimensión pequeña, desarrollan su actividad principalmente en el medio local, poseen un número reducido de personal, y recursos acotados para su crecimiento.

Sin embargo, las PYMES están influidas por las características de su país, principalmente por el desarrollo económico, mercado interno, población, territorio y recursos que éste posea. Por lo tanto no es comparable una pequeña empresa uruguaya, con una pequeña empresa brasilera o de otro país.

Para catalogar una empresa como PYME existen diversos criterios, tanto cualitativos como cuantitativos. Los más usados son estos últimos, dado que permiten una aplicación práctica más sencilla.

Los criterios cuantitativos toman variables que son fácilmente medibles y permiten agrupar las empresas en base a parámetros claramente definidos. Existe consenso en los distintos países de América Latina en tomar como criterios para la clasificación el nivel de ventas anuales, la cantidad de empleados, el valor de los activos, entre otros. También es generalizado dentro de cada país establecer parámetros diferenciados

para los distintos rubros de actividad, por ejemplo, un parámetro para la industria, otro para el sector de comercio y otro para los servicios.

No obstante, estos criterios no son uniformes en todos los países, dado que, como se mencionó anteriormente las características de las PYMES varían con cada país.

Es así que por ejemplo, en EEUU una PYME puede llegar a tener hasta 1.000 empleados en el sector de la industria manufacturera, mientras que para el Mercosur una empresa en el mismo sector para ser catalogada como PYME, no puede superar los 200 empleados. Para el caso uruguayo, 99 es el número máximo de la plantilla laboral.

Lo mismo ocurre para el criterio de nivel de ventas, EEUU en el sector servicios, tiene rubros que pueden alcanzar USD 35 millones sin dejar de ser una PYME, mientras que para el Mercosur y Uruguay, los límites son USD 7 millones y UI 75.000.000 (aproximadamente USD 9 millones) respectivamente.

Estos criterios son establecidos por leyes y decretos específicos creados por los gobiernos, dado el especial interés en este tipo de empresas por ser el principal agente económico de cada país. En EEUU el gobierno crea la *Small Business Administration*, agencia federal que asesora y financia estos emprendimientos, que es la responsable de definir, entre otras cosas, los parámetros de cada criterio. En el Mercosur, a través de la resolución 59/58 del órgano ejecutivo, se aprueban los criterios a utilizar para la clasificación. En Uruguay, a través del Decreto 54/92 y

507/07, se establece la categorización de las PYMES en función del personal ocupado y la facturación anual, creándose a su vez en el mismo acto un organismo especializado en la materia llamado Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME).

3.2 Clasificación de PYMES en Estados Unidos

En Estados Unidos para clasificar a la PYMES se establece un estándar de tamaño por sector de actividad:

“Construcción:

- Construcción en general y pesada: USD 33.5 millones.
- Construcciones especiales: USD 14 millones.
- Separaciones de tierra: USD 7 millones.
- Dragado: USD 20 millones.

Industria Manufacturera:

- Personal ocupado: entre 750 y 1,000 empleados.

Minería:

- Personal ocupado: 500 empleados, excepto personal de servicios.

Comercio Minorista:

- Ingresos: USD 7 millones.
- Algunos comercios como empresas de vehículos y electrónicas admiten mayores ingresos, pero no superan los USD \$35.5 millones.

Servicios:

- Ingresos en general: USD \$7 millones.
- Programación, procesamiento de datos y diseño de sistemas: USD 25 millones.
- Servicios de ingeniería y arquitectura tienen distintos estándares.
- Tope de ingresos anuales: USD \$35.5 millones.
- Investigación y desarrollo y servicios de cuidado medioambiental, es el único sector de servicios que tiene como estándar para definir el tamaño el número de empleados.

Comercio Mayorista:

- Pequeñas empresas con contratos federales, personal ocupado: 100 empleados.

Otros Sectores de Actividad:

- Como: Agricultura, transporte, comunicaciones, electricidad, gas, sanitaria, seguros, servicios financieros e inmobiliarios, no existe patrón estándar de categorización, se definen particularmente cada año.”¹⁷

¹⁷ Extraído de Trabajo de Investigación Monográfico Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del Informe COSO (1992) y el ICFR para PYME (2006)”, de Silvana Rosalía Gutiérrez Fiallo y Fabián Gabriel García Saettone.

3.3 PYMES en el URUGUAY

En nuestro país la clasificación de las MIPYMES está dada a nivel gubernamental. Primeramente fue en el año 1992 con el decreto 54/92 y luego de una serie de modificaciones se emitió el decreto 504/07 que establece las categorías vigentes.

El Decreto 504/07 define a una unidad económica como micro, pequeña o mediana empresa, en función del número de personal ocupado conjuntamente con su facturación anual. Toma como base los límites cuantitativos que se establecen para cada una de las categorías:

- Micro empresas: son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (UI).
- Pequeña empresa: son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (UI).
- Medianas empresas: son las que ocupan no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco millones (75.000.000) de unidades indexadas (UI).

El personal ocupado comprende al personal dependiente contratado por la empresa, y los titulares y socios por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social (BPS).

La facturación anual está dada por las ventas netas anuales, excluido el impuesto al valor agregado, menos las devoluciones y bonificaciones concedidas.

La realidad indica que en algunos casos, ambos criterios pueden no ser coincidentes, por lo que una empresa puede estar en una categoría diferente según el criterio que se tome. Por tal motivo la DINAPYME entiende que ante estos casos, debe primar el criterio de la cantidad de personal.

Clasificación de PYMES en Uruguay según decreto 504/2007:

Tipo de empresa	Cantidad máxima de personal	Importe de ventas anuales.(USD)*
Micro empresa	4	241.000
Pequeña empresa	19	1.206.000
Mediana Empresa	99	9.048.000

*Importes calculados utilizando las cotizaciones vigentes en junio 2012

CAPITULO 4 – ANÁLISIS DE RECOMENDACIONES PROPUESTAS

POR INFORME I.C.F.R.

4.1 Introducción

En el presente capítulo comenzaremos definiendo las particularidades más relevantes de las PYMES de nuestro país.

Luego, tomando en cuenta los puntos a evaluar, buenas prácticas y controles generales propuestos en las matrices del ICFR¹⁸, expondremos los que según nuestro juicio serían aplicables en las PYMES de Uruguay.

El informe ICFR analiza los componentes de control interno, los subprocesos vinculados a la información financiera y los procesos operativos. En nuestro análisis tendremos en cuenta las recomendaciones al respecto, siendo los procesos operativos el foco de nuestro trabajo.

Partiendo del análisis mencionado, en el próximo capítulo redactaremos un modelo conteniendo los conceptos básicos sobre CI que creemos aplicables en PYMES uruguayas.

Luego, en el capítulo 6, a través de los resultados de las entrevistas verificaremos si las empresas cumplen o no con las buenas prácticas propuestas.

A finales del capítulo sexto del presente trabajo expondremos una matriz, conteniendo un resumen sobre el cumplimiento de los factores críticos en

¹⁸ Bibliografía base: Trabajo de investigación monográfica: “Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO y el ICFR para PYME”, enero 2011.

los procesos operativos, por parte de las empresas entrevistadas.

4.2 PYMES en Uruguay

En páginas anteriores se ha mencionado que éstas son considerablemente pequeñas respecto a las PYMES de Estados Unidos, país donde fue emitido el ICFR.

Las pequeñas empresas cuentan con una cantidad de dependientes que van desde 5 hasta 19. Es por este motivo que algunas cuentan con una persona que supervisa todas las funciones de la empresa, generalmente se trata del propietario o socio administrador. Pero existen otras, también pequeñas, las cuales cuentan con algún o algunos mandos medios. Por ejemplo puede estar el dueño ejerciendo funciones similares a las de un Gerente General, y haber un encargado de ventas y otro de administración; habitualmente el “Gerente General” (o propietario) es quien supervisa a los jefes o encargados, y los encargados supervisan directamente al personal operativo.

Las empresas medianas presentan diferentes complejidades dependiendo de cada organización, principalmente porque esta categoría incluye empresas con un número de 20 a 99 empleados. Por lo tanto su estructura es muy variada. Las más grandes (dentro de las medianas), tienen varios niveles jerárquicos. A su vez cuentan con diferentes órganos, cuya implementación no es viable en las de menor tamaño. A modo de ejemplo se cita un órgano especializado en auditoría interna. Sin embargo las empresas medianas que cuentan con poco más de 20 dependientes,

no suelen poseer tantos niveles jerárquicos ni tantos órganos; pareciéndose más a las pequeñas.

De los datos brindados por la Encuesta Anual de Actividad Económica del año 2008 publicada por el INE, se desprende que existen en Uruguay aproximadamente 3.300 empresas medianas, de las cuales unas 2.600 (el 79%) tienen menos de 50 empleados. Nuestro análisis se centra en empresas pequeñas principalmente, pero cuando referimos a empresas medianas, haremos foco en aquellas que tienen una plantilla de personal menor a 50. De todas formas creemos que en aquellas organizaciones medianas que queden fuera de nuestro foco de estudio, las recomendaciones propuestas por el ICFR son mayoritariamente aplicables.

En primera instancia realizaremos un análisis sin abarcar a todas las PYMES, sino a las que cuentan con una estructura donde existe algún mando medio entre el “Gerente General” y el personal operativo, como por ejemplo jefes de secciones y encargados. No incluiremos a las entidades que presentan varios niveles jerárquicos.

Las PYMES de Uruguay, a las que nos referimos, en su gran mayoría son empresas familiares. En éstas, según lo observado, el propietario se encuentra muy cerca de la parte operativa de la empresa; por lo que, la supervisión directa es la principal actividad de control utilizada. Este tipo de supervisión suele contrarrestar los efectos de la débil segregación de tareas, que no es posible implementar dado el reducido número de

personal.

Las entidades sujetas a estudio pueden tener un área de finanzas y contabilidad o no. Basándonos en nuestra investigación, gran parte de éstas elabora información contable dentro de la empresa. La mayor parte de las empresas registra las ventas, compras y gastos en su sistema informático, por lo que la información que se envía al estudio contable ya se encuentra registrada por personal de la empresa. La función del estudio está dirigida principalmente al cumplimiento de normas fiscales. Esto se debe a que no es común que las pequeñas empresas presenten información financiera ante terceros; la mayoría presenta solo al organismo recaudador de impuestos y ante alguna institución financiera, por ejemplo a efectos de solicitar créditos. En caso que la empresa deba presentar estados contables ante terceros, quien los confecciona es el estudio contable basándose en los registros de la empresa. Quienes administran las empresas muchas veces no son conscientes de la importancia de la información financiera para la toma de decisiones; utilizan otro tipo de información, por ejemplo informes de operaciones.

El informe ICFR tiene como objetivo principal la elaboración de información financiera confiable. Por este motivo para estudiar su aplicabilidad tomamos como casos de estudio empresas que cuentan con un sistema interno que elabora dicha información.

4.3 Análisis de actividades de control propuestas por el ICFR

A continuación se estudiará la aplicabilidad en PYMES uruguayas de las actividades de control que el ICFR plantea en sus matrices.

En el punto 4.4 se desarrollara el modelo propuesto.

4.3.1 Análisis de componentes de Control Interno

En una de las matrices propuestas por el ICFR se analizan los componentes del CI. Ver figura 4, en la pagina 47.

A continuación analizaremos cada componente de CI, realizando comentarios sobre datos obtenidos de la muestra.

4.3.1.1 Ambiente de control

I.- Integridad y Valores Éticos: Respecto al principio de integridad y valores éticos podemos decir que lo ideal sería que todas las empresas contaran con manuales y reglamentos determinando los derechos y responsabilidades de cada empleado, y códigos de conducta o declaraciones de la Dirección donde consten los valores y conductas aceptadas por la organización; éstos deberían ser comunicados a todos los empleados, quienes deberían dejar constancia de su conformidad.

En cuanto al control de cumplimiento de valores éticos no se necesitarían grandes procedimientos, ya que el dueño de la empresa “está en todo”, observando por sí mismo el día a día, y en caso que existan violaciones o mal comportamiento, éste sería quien lo note. Si eso sucede debería tomar medidas al respecto, sancionando a quien incumpla. Igualmente

debería incentivarse a los empleados para que informen si conocen casos de desvíos.

El propietario es quien debería dar el ejemplo de buen comportamiento. Éste debería tener un registro de las violaciones encontradas, para poder evaluar la importancia de éstas en forma periódica, y actuar sobre eso. Si se espera algo nuevo de los empleados, debería comunicarse inmediatamente a las personas involucradas; en forma oral a través de reuniones y dejando constancia escrita (por ejemplo mail).

En caso de ser mediana la empresa, con una estructura donde existen mandos medios, sería necesario contar por lo menos con declaraciones escritas del propietario que detallen lo que se espera de los empleados en cuanto a su comportamiento, valores éticos y las sanciones aplicables por violaciones; las que deberían ser conocidas por todos. En éstas, los niveles jerárquicos medios deberían comportarse de forma de servir como ejemplo a sus subordinados. También tendrían que existir mecanismos para detectar los desvíos a tiempo y comunicarlos al encargado de área, quién debería hacer llegar tal información al Gerente General o propietario. En cuanto a las políticas, deberían estar claramente definidas y los empleados deberían aceptar por escrito el acatamiento de las mismas. Según nuestro criterio, en las microempresas generalmente el propietario es quien se encarga de las ventas, y de no ser así supervisa directamente a quién vende.

Observación de la realidad: según nuestro relevamiento en las empresas pequeñas de nuestro país la distancia entre altos mandos y el resto de los empleados no es amplia, la comunicación se da en forma directa. Esta transmisión oral permite a la Gerencia comunicar eficazmente qué se espera de los subordinados, cuál es el comportamiento aceptable y cuáles son las sanciones aplicables ante desvíos.

II.- Consejo de Administración: El ICFR menciona órganos como Consejo de Administración, Consejo Directivo, Comité de Auditoría, Auditoría Interna, y también el relacionamiento con la Auditoría Externa.

El Consejo de Administración es el que se encarga de definir como llevar a cabo la estrategia de la empresa en un plano operativo/ejecutivo; depende de la Gerencia General. En nuestras PYMES en general no existe dicho órgano, sino que los propietarios (dueños o socios) definen la estrategia a seguir por la empresa.

El Consejo Directivo refiere al Directorio, el cual se compone de directores designados por los accionistas en caso de ser una Sociedad Anónima. En Uruguay, si la empresa tiene otra forma jurídica no es obligatorio dicho órgano. En una Sociedad de Responsabilidad Limitada por ejemplo, quien administra y representa la organización es el socio o socios administradores. Y en el caso de empresas Unipersonales es el propio titular.

El Comité de Auditoría (CA) informa al Directorio en temas relacionados con la Auditoría, los cuales surgen de realizar principalmente auditorías

internas; y evalúa el SCI a partir de los resultados de las mismas. Este comité se encuentra formado por directores, también pueden participar el Gerente de Auditoría Interna o el encargado de la Auditoría Externa.

En empresas que realizan auditorías, como no existe un CA, deberían reunirse el dueño o socios de la empresa con el encargado de contabilidad (o personal del estudio contable) y un representante de quien hizo la Auditoría Externa (solo externa porque en una empresa de menos de 20 empleados no existe una auditoría interna).

En caso de contratar una Auditoría Externa, se debe evaluar con los auditores externos el SCI de la empresa, y en base a sus recomendaciones implementar mejoras.

En cuanto al Consejo de Administración, es importante que quién administre la organización tenga bien definida su autoridad, y sea claro en la delegación de autoridad y responsabilidad. Como vimos anteriormente, en las empresas analizadas generalmente se terceriza la confección de informes financieros; pero en caso de no hacerlo, la delegación sobre quienes se encargan de esta tarea debería estar claramente asignada. Se aconseja realizar una revisión de roles y responsabilidades de los encargados.

El administrador debería involucrarse en el monitoreo de los riesgos, y ser consciente de qué cosas pueden afectar el SCI y la información financiera, para poder tomar medidas al respecto. Es importante que se asegure que quien se encargue de la contabilidad de la empresa cuente con

experiencia en confección y presentación de información financiera.

Observación de la realidad: según la muestra obtenida, las PYMES uruguayas no cuentan con todos los órganos mencionados por el ICFR. La mayoría de las veces las funciones de los diferentes órganos se concentran en un cargo.

No encontramos en sus estructuras un órgano específico de Auditoría Interna, lo cual se debe a que el costo de tenerlo sería más alto que los beneficios que aportaría. No obstante, en algunas empresas medianas podría existir. Quien se encargaría de evaluar la vigencia de los controles internos revisándolos en forma periódica, es el área de Administración y/o Finanzas. El SCI debería ser supervisado por Administración o directamente por los propietarios.

A criterio de los analistas, las microempresas no llevan contabilidad, o si lo hacen es solo a efectos impositivos. Las actividades de control en éstas se basan en la supervisión directa.

En cuanto a Auditoría Externa, podemos decir basados en la muestra, que la mayoría de las pequeñas organizaciones no las contratan, ya que no encuentran mayor utilidad en poseer información contable auditada.

III.- Filosofía de la Dirección y estilo de gestión: El ICFR plantea en este principio del Ambiente de Control puntos estrictamente relacionados al objetivo de confiabilidad en la información contable.

En los casos que la empresa elabora su propia contabilidad, la Dirección debería ser quien define los principios y estimaciones contables en base a

los PCGA, ya que en Uruguay la ley establece la obligatoriedad de estos últimos. Se deberían dejar documentadas las políticas elegidas.

Los encargados del área contable deberían evaluar las estimaciones mensualmente.

Las empresas deberían seleccionar individuos con formación y experiencia específica para integrar el equipo contable (Contador Público). Debe asegurarse también que para el resto de las actividades se cuente con personal capacitado para desarrollarlas. Se deberían realizar evaluaciones periódicas del personal a cargo de cada área.

Observación de la realidad: en nuestras PYMES objeto de estudio, la información contable es preparada por la propia empresa en aquellos casos que su tamaño le permite establecer un departamento contable adecuado. Como expresamos anteriormente, en la mayoría de los casos, la empresa realiza los registros contables y un estudio profesional los controla y confecciona los estados contables. Esto no supone tener una falla de control interno en sí misma, pero se debe tomar precauciones para controlar que el estudio tercerizado esté cumpliendo con las tareas encomendadas (por ejemplo solicitar certificados únicos de organismos estatales y verificar su vigencia).

IV.- Estructura organizativa: La estructura organizacional debería garantizar líneas de supervisión apropiadas y comunicación eficiente. Principalmente respecto a la información financiera y para que puedan comunicarse las deficiencias del SCI. Es recomendable elaborar un

organigrama que grafique la estructura adoptada por la organización. En caso de no contar con manuales donde se establezcan los roles y responsabilidades de cada individuo, se debería suplir dicha falta con comunicación oral por parte de los encargados o director.

Observación de la realidad: en el caso de nuestras PYMES, como hemos mencionado antes, generalmente se ejerce supervisión directa por parte del propietario o socios; ya que a los propietarios les cuesta mucho delegar funciones y prefieren “estar en todo”. Cuando existen mandos medios suelen ser pocos, siendo estos supervisados directamente por el Gerente General o propietario.

Las PYMES uruguayas en general no tienen más de una unidad de negocios. En caso que tuvieran más, cada una debería tener definidas en forma clara sus funciones, responsabilidades y las líneas de reporte.

Respecto al área de TI, de acuerdo a nuestro relevamiento, las PYMES no suelen contar con un área especializada en la materia. El soporte informático es en la gran mayoría de los casos tercerizado.

En algunos casos las empresas que brindan el soporte, asignan uno o más técnicos, para prestar un servicio permanente en las oficinas del cliente, ya que algunas organizaciones tienen actividades críticas que dependen del correcto funcionamiento de las TI. La contratación de terceros en esta área implica la realización de actividades de control adicionales, al momento de la contratación y seguimiento del servicio prestado. En el punto XIV se desarrollará el tema Tecnologías de la

Información.

V.- Competencia profesional: Toda organización debería realizar un proceso de análisis al momento de definir las competencias requeridas del personal, es aconsejable documentar las conclusiones. Se deberían tener en cuenta las habilidades y conocimientos necesarios para realizar cada tarea, capacitando y evaluando al personal en forma periódica.

Otra actividad a realizar dentro de la función RRHH, es la realización de un plan de capacitación para el personal en aquellas áreas clave para el funcionamiento de la empresa.

Observación de la realidad: En los casos de las PYMES uruguayas, según nuestra muestra es habitual que no cuenten con un órgano especializado en RRHH. En párrafos posteriores, dentro del principio “Recursos Humanos”, nos extenderemos sobre este tema.

Según resultados de trabajo de campo, las medianas entidades suelen identificar las necesidades de capacitación de sus empleados y actúan en base a ello. Las pequeñas poseen una práctica más ad hoc, capacitando solo en los casos que sean imprescindibles. Esta práctica representa una debilidad de CI, que entendemos puede ser consecuencia de los escasos recursos para capacitar; y también por el hecho de que individuos muy capacitados tienden a buscar mejores oportunidades laborales, perjudicando a la empresa por perder la inversión realizada en su capital humano.

VI.- Autoridad y responsabilidad: En caso de empresas que cuentan

con varios niveles jerárquicos, el administrador de la empresa debería participar en la supervisión de las funciones relacionadas al objetivo de información financiera.

La figura del CEO (*Chief Executive Officer*) se asimila a la de Gerente General.

En el caso de PYMES que no cuentan con uno, esta figura estaría representada por el propietario, encargado o socio administrador. Es quien debería responsabilizarse por el funcionamiento del SCI, y de que todo el personal comprenda sus responsabilidades y la importancia de su función en cuanto a la eficacia del SCI.

Observación de la realidad: Según información relevada a partir de las entrevistas, en la mayoría de las PYMES uruguayas se ejerce supervisión directa por parte del propietario, socio o director, ya que cuentan con pocos escalones en la línea jerárquica. El estilo de dirección es vertical y la comunicación es informal en la mayoría de éstas.

VII.- Recursos humanos: Las empresas deberían establecer cuáles son los valores éticos que sustentan el comportamiento aceptable. A criterio de los analistas, en las micro y pequeñas empresas es el dueño quien transmite las prácticas en forma oral y a través del ejemplo. En las empresas medianas es la Alta Dirección sumada a los mandos medios quien transmite los valores a través de contactos personales.

Es aconsejable que las políticas establecidas queden definidas por escrito. Esto permite aplicarlas en forma consistente cada vez que sea necesario,

aportando a su vez mayor transparencia. Tener reglas claras establecidas también otorga certidumbre a todos los miembros de la organización. Sin embargo para las PYMES uruguayas la confección de manuales significa esfuerzos que, por el tamaño de las organizaciones, pueden tener mayores costos que los beneficios que aportan. Los riesgos generados por la falta de manuales creemos se cubren a través del contacto cercano entre los empleados y superiores que permite una supervisión directa eficiente. También posibilita la comunicación de información desde y hacia los empleados, facilitando la incorporación de los conceptos y el control del cumplimiento de las políticas.

Los empleados una vez seleccionados e incorporados a la organización, deberían ser capacitados para poder cumplir las tareas para las cuales fueron asignados. No solo es importante la capacitación, sino que además se deberían proveer las herramientas adecuadas para realizar el trabajo. Las tareas asignadas deberían ser supervisadas en mayor medida hasta que sean incorporadas por el personal.

Todas las organizaciones deberían realizar evaluaciones periódicas sobre la competencia e integridad del personal, se debería establecer si son las necesarias y suficientes para cada función.

Las evaluaciones de desempeño deberían realizarse tomando como base criterios objetivos y puntos de análisis predefinidos para todos los empleados. En las evaluaciones se deberían tomar en cuenta los aportes del personal para obtener un punto de vista más amplio sobre el

desarrollo de las tareas.

En las PYMES el contacto cercano con los encargados de evaluar al personal, permite prácticamente una evaluación diaria, que da la oportunidad de hacer observaciones y correcciones cuando los hechos suceden. Las instancias de promociones y gratificaciones deberían ser realizadas tomando como base los resultados de las evaluaciones practicadas, intentando recompensar y retener al personal mejor calificado.

Todas las empresas deberían documentar los procesos antes mencionados, ya sea en forma electrónica o física, confeccionando un legajo por cada empleado.

Observación de la realidad: Las PYMES uruguayas, según nuestro relevamiento, no suelen tener un departamento de RRHH, pero si contar con personas que tienen bajo su cargo las tareas específicas en la materia. Es común en empresas medianas, contratar servicios especializados en la selección de personal. Si bien la empresa es quien define el perfil, el proceso de llamado y selección de candidatos puede ser realizado por una consultora en RRHH, quien en base a técnicas específicas en el área elige a los candidatos más adecuados. Por último, es la propia empresa quien realiza el contacto con los candidatos a través de reuniones, con la información personal ya procesada por la consultora. A partir de estas reuniones se toma la decisión final de incorporar al nuevo integrante. De la realidad se desprende que otra opción

frecuentemente utilizada es la contratación directa del personal.

En las pequeñas empresas no suele profesionalizarse la selección de candidatos, sino que la búsqueda es realizada directamente por los propietarios.

Como medida de control, se debería analizar los antecedentes de las personas a contratar, realizando chequeos de la información brindada. Por ejemplo a través del contacto con las referencias de trabajos anteriores.

De las entrevistas realizadas se desprende que una práctica habitual en las PYMES, es contratar empleados que son postulados o recomendados a través de contactos personales, sean estos allegados a los mandos jerárquicos o al resto del personal de la organización. Debería verificarse que las personas recomendadas cumplan con las capacidades requeridas para el cargo.

En base a la muestra, solo una empresa reveló llevar a cabo evaluaciones formales anuales, otra manifestó realizar evaluaciones formales en casos específicos pero no en forma periódica, y en el resto de las empresas solo se mantienen evaluaciones informales.

4.3.1.2 Evaluación de riesgos

VIII.- Objetivos globales y específicos relacionados a la información financiera: Por pequeña que sea la empresa, la información contable debería respetar las normas y reflejar la realidad y la operativa de la

empresa.

Los objetivos de la información financiera deberían estar alineados con los PCGA; en el caso de Uruguay son las NICs y las NIIFs.

Los principios contables adoptados deberían adecuarse a las circunstancias de la empresa en particular, siempre respetando los PCGA. Debería tenerse en cuenta la materialidad a la hora de confeccionar los estados contables, de forma que no se vea afectada la toma de decisiones por parte de terceros interesados en la empresa.

Observación de la realidad: Las pequeñas entidades uruguayas no suelen presentar estados contables a terceros, generalmente solo presentan al organismo recaudador de impuestos y a entidades financieras principalmente con el fin de obtener crédito.

Según la muestra, en estos casos la preparación de los estados contables suele ser realizada por un estudio contable.

Las empresas entrevistadas generan informes de gestión, los cuales son utilizados para la toma de decisiones. Estos informes suelen ser extracontables.

IX.- Riesgos: Al momento de identificar riesgos deberían analizarse los procesos de negocios, y los impactos que puedan surgir de éstos que afecten los informes financieros.

Es importante que se evalúe la capacidad del personal encargado de la confección de información financiera. Si la información es realizada por un estudio contable dicha capacidad está implícita, ya que al elegir un

estudio contable debería ser evaluada. De todas formas, para lograr satisfacer el objetivo de cumplimiento, se deberían realizar ciertos controles básicos como por ejemplo corroborar mensualmente los pagos de impuestos solicitando copias de los boletos de pago y de presentación de declaraciones juradas, controlar vigencia de certificados de D.G.I y B.P.S.

Tercerizar la función contable en especialistas en la materia disminuye los riesgos provenientes de procesos de negocios que impactan en la información financiera, pero los riesgos nunca llegan a ser nulos.

También deberían analizarse los riesgos en la infraestructura tecnológica. Por lo general las PYMES no utilizan programas “hechos a medida”, sino que utilizan programas contables estandarizados, lo cual disminuye los riesgos de aplicaciones ya que los programas han sido probados anteriormente.

Existen riesgos en los procesos operativos, los cuales también deberían ser tomados en cuenta.

Respecto a la evaluación de niveles de mando; generalmente, como las PYMES no cuentan con mucho personal, poseen pocos niveles.

Existen factores de riesgo internos y externos, deberían ser analizados los que puedan afectar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de normas.

Los riesgos identificados deberían evaluarse de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto, y dependiendo de cuál sea la importancia de la

probabilidad e impacto mencionados es que debería aplicarse una actividad de control o no. Por otra parte, cuando se detecten cambios en los riesgos que existen, que puedan afectar la información contable, éstos deberían reevaluarse.

Las empresas deberían contar con mecanismos (no necesariamente formales) para identificar cambios, como por ejemplo a través de reuniones del propietario con los responsables de cada área; o en empresas más pequeñas se logra por ejemplo a través de la comunicación informal con los empleados, clientes y proveedores.

Observación de la realidad: Según la muestra, tienen al dueño o socio que es quién supervisa a uno o algunos gerentes o jefes de área, de estos últimos dependen directamente quienes están en los niveles operativos. De todas formas debería evaluarse el tema de la supervisión y si se está haciendo efectivamente, además las funciones que se delegan deberían ser controladas.

X.- Riesgo de fraude: Respecto al riesgo de fraude, al evaluarlo deberían analizarse los incentivos, presiones y actitudes, y las oportunidades que puedan existir para cometer el fraude. La responsabilidad por el riesgo de fraude debería residir en el jefe del área donde se encuentra ese riesgo; deben existir penalizaciones conocidas que sean claras y acordes.

4.3.1.3 Actividades de control

XI.- Integración con evaluación de riesgos: Deberían diseñarse actividades de control de forma que puedan mitigar el impacto de los

riesgos sobre los objetivos de la información financiera. Tendrían que considerar todos los riesgos materiales relacionados con el proceso de generación y registro de la información contable, incluyendo estimaciones, ajustes y asientos de cierre.

Los controles deberían considerar los riesgos asociados a la TI, y riesgos asociados a los diferentes procesos operativos.

XII.- Selección y desarrollo de actividades de control: Debería evaluarse que actividades de control se van a emplear. Esto varía de empresa a empresa. La segregación de funciones en general no es demasiada en las pequeñas entidades, porque al haber poco personal no es fácil de aplicar. Pero la falta de segregación de funciones puede compensarse con supervisión directa.

Tendrían que existir controles preventivos y detectivos para mitigar los riesgos asociados a objetivos de la información contable; al seleccionarlos debería evaluarse su relación costo-beneficio.

XIII.- Políticas y procedimientos: Las actividades de control deberían estar integradas en los procesos y en el día a día de la empresa. El personal debería tener integrado el control en sus actividades, verificando su cumplimiento. Se debería contar con una comprensión de los objetivos de los controles, entender el por qué de los mismos para que sea más fácil la adhesión a ellos. Esto podría lograrse por ejemplo, a través de reuniones del personal con encargados de áreas y propietarios, donde se

le explique al personal la importancia de su trabajo para la empresa y lo fundamental que es que se realicen los controles.

En empresas pequeñas, como cuentan con poco personal, muchas veces no es posible realizar una correcta separación de funciones, por lo que debe asignarse responsables para llevar adelante los controles, esta responsabilidad debería estar claramente definida. Se debería distinguir si estos residen en una persona o en una función específica. La oportunidad en que deben aplicarse los controles debería ser entendida y respetada; ya que de no ser así su efectividad podría correr peligro, perdiéndose el sentido de los mismos.

Deberían analizarse los resultados obtenidos y la pertinencia de los procedimientos establecidos; determinar si la aplicación de los controles mitiga el impacto de los riesgos identificados. En caso que no se logren los objetivos, se debería discernir si el control es ineficaz en sí mismo o si el problema radica en su aplicación. Se deberían tomar las medidas correctivas para salvar los casos en que los controles no logren los resultados esperados.

XIV.- Tecnologías de la información: Los programas informáticos deberían contar con controles generales y de aplicación.

Los controles de aplicación se dividen en controles de acceso a los aplicativos, controles de ingreso de datos, controles de procesamiento de aplicativos y controles sobre rechazos de éstos. También sería bueno que se cambien las claves de acceso a los sistemas en forma periódica.

Los proveedores de software deberían brindar manuales sobre utilización de los programas.

También deberían existir controles generales, por ejemplo debe respaldarse toda la información en forma periódica. Deberían existir perfiles de usuarios definidos, donde a cada usuario se le permita realizar determinadas cosas, de forma que quien pueda modificar datos sea la persona indicada, esta persona depende del tipo de información que se esté manejando.

Otra cosa importante es que las personas que utilizan los programas estén capacitadas al respecto. Muchas veces sucede que se contrata gente nueva que no sabe usar los programas y otros funcionarios con más experiencia son quienes les enseñan a usarlos. En esos casos no existe un manual de procedimientos, sino que el procedimiento se transmite en forma oral. Esto podría afectar el CI si los funcionarios que conocen los programas dejaran de trabajar en la empresa, ya que se perdería el conocimiento.

Observación de la realidad: Según datos de la muestra las empresas generalmente compran licencias de programas estandarizados, estos han sido probados e incluyen controles de aplicación. Cuando utilizan programas “hechos a medida” puede suceder que algún control de aplicación no funcione bien cuando se comienza a utilizar, habría que analizar eso.

4.3.1.4 Información y comunicación

XV.- Reporte de información financiera: El reporte de información financiera requiere de diversos procedimientos de control. Entre ellos pueden mencionarse la realización de circularizaciones a los principales acreedores y deudores, para controlar que los registros sean correctos; en forma periódica y dependiendo del número de transacciones habituales.

Lo mismo sucede con las cuentas bancarias que deberían conciliarse en forma periódica, como mínimo en forma mensual.

Los saldos de caja y cheques emitidos deberían controlarse realizando arqueos periódicos.

Es necesario también realizar recuentos de stock, para asegurar que los inventarios que figuran en balances sean los correctos.

XVI.- Información de control interno: El ICFR recomienda que los auditores internos evalúen en forma anual el SCI. En nuestra opinión, en empresas que no cuentan con éstos, debería ser llevado a cabo por el propietario junto con el encargado de contabilidad, ya sea éste interno o externo.

XII.- Información interna: La organización debería comunicar a todas las personas lo que se espera del proceso de CI y de su comportamiento (valores, ética). Las PYMES que son nuestro foco de estudio tienen la ventaja del vínculo cercano entre las personas. Como el propietario

generalmente ejerce supervisión directa sobre el personal, la comunicación se realiza en forma directa y puede fluir por canales directos a todos los niveles de la organización, estos canales pueden ser formales o informales.

Los mandos superiores deberían estar abiertos a recibir la información de los subordinados. Se debería promover la comunicación sobre las violaciones al SCI, estableciendo sanciones para aquellos casos en que sea omitida.

Los mandos superiores deberían tener reuniones periódicas con los auditores externos e internos. En otros puntos hemos manejado que las auditorías son poco frecuentes en nuestras PYMES. En los casos en que se contraten se deberían mantener reuniones, para obtener retroalimentación y recomendaciones sobre el CI. Si bien ocurre algo similar en cuanto a tener un órgano de Auditoría Interna, se debería asignar a personas idóneas en las tareas que esto implica.

Las líneas de supervisión deberían estar claramente establecidas. Se debería prestar especial atención en la asignación de autoridad, evitando las contradicciones que surgen por la superposición de órdenes de los niveles superiores.

El uso de redes informáticas permite compartir software, aplicaciones y distintos tipos de documentos. Estas herramientas deberían utilizarse para publicar información que contribuya a un SCI más satisfactorio; por ejemplo información sobre cuáles son las conductas esperadas y

aceptables de acuerdo a los valores y principios de la organización.

Observación de la realidad: En base a nuestra observación, en las PYMES uruguayas en general el Gerente General forma parte del Directorio, ya que el propietario habitualmente ejerce funciones de Gerente General. La propiedad y la dirección tienden a no estar disociadas. Esto permite que las decisiones a nivel superior puedan tomarse más rápidamente, ya que no se requiere una etapa intermedia de traspaso de la información.

XVIII.- Información externa: Toda organización está inmersa en un entorno con el cual interactúa continuamente, en él establece relaciones con los diversos agentes que lo componen.

Las PYMES deberían tener canales abiertos de comunicación, que le permitan absorber información del exterior y obtener retroalimentación de las actividades que desarrolla. Son el propietario y los socios quienes, por las características de las empresas, tienen un contacto cercano con clientes y proveedores. Esto permite un flujo directo de información, otorgando a la organización la capacidad de tomar acciones ágilmente en los casos que requiera.

Es importante que las empresas tengan medios para que los clientes puedan contactarlas abiertamente, con el fin de efectuar consultas, reclamos e incluso denuncias. Es recomendable contar con líneas 0800, páginas web y correos electrónicos, por ser estos medios accesibles por todos.

También deberían tener contactos frecuentes con los acreedores y deudores de la empresa, realizando circularizaciones frecuentes con el propósito de brindar confiabilidad a la información de la empresa.

Es aconsejable que se mantengan reuniones con clientes y proveedores para poder estar al tanto de los cambios en las preferencias de clientes.

Por otra parte se debe asegurar de estar al tanto de los cambios normativos, por ejemplo a través de suscripciones.

4.3.1.5 Supervisión

XIX.- Evaluaciones continuas y separadas: El monitoreo continuo debería ser realizado por los encargados de áreas y el propietario o socios, deberían interactuar en forma cotidiana; esto es bastante fácil de lograr ya que la comunicación es directa.

Sería bueno que el Gerente General y encargado de la parte financiera o contable revisaran los balances mensuales, junto a informes útiles para poder ver cómo va la empresa, para poder planificar a futuro.

Deberían implementarse procedimientos de pagos y autorizaciones de gastos.

Deberían realizarse comparaciones de resultados del período presente con el anterior.

En caso de haber sucursales habría que realizar inspecciones sorpresivas para obtener información (por ejemplo arqueos, recuentos, observación directa). Las empresas a las que hacemos referencia, generalmente no

tienen sucursales. Realizar un presupuesto anual puede ser muy útil para evaluar los resultados de los informes financieros, comparando los estados contables con el presupuesto. En caso de realizarse, deberían analizarse los desvíos en forma periódica y analizarlos junto a las personas de las áreas involucradas; si este análisis no es realizado, carecería de sentido la elaboración de un presupuesto anual.

El monitoreo continuo debería formar parte de las operaciones normales de la empresa. Las evaluaciones separadas no son tan imprescindibles en este tipo de empresas, a no ser que los riesgos a controlar sean muy significativos, no sea efectivo el monitoreo continuo o las actividades de control destinadas a mitigar ese riesgo sean importantes.

Observación de la realidad: en las empresas entrevistadas no se realizan presupuestos anuales.

De la información obtenida en el trabajo de campo, también se desprende que el monitoreo se ejerce principalmente a través de supervisión directa.

XX.- Informar las deficiencias: Cuando se encuentren deficiencias al realizar controles, deberían ser comunicadas a quién sea responsable de tal proceso. Ya que esa persona junto con quien se encarga del CI en la empresa, tendrán que decidir qué medidas correctivas se van a tomar al respecto. En caso de realizarse auditorías, las deficiencias detectadas en el SCI deberían comunicarse de igual forma. Como ya hemos expresado, también debería informarse a quien cumpla funciones de Gerente General en la empresa.

4.3.2 Análisis de subprocesos vinculados a información contable

Luego de analizar los componentes del CI, el informe ICFR evalúa los subprocesos vinculados a la preparación de información contable; analiza cómo se ven afectados los principios contables cuando se realizan transacciones habituales y transacciones no recurrentes. Ver figura 8, en página 47.

Si bien el foco de nuestro trabajo son los procesos operativos llevados a cabo por las PYMES, desarrollaremos a continuación un breve análisis sobre los subprocesos vinculados a la información contable.

Como pudimos apreciar en las PYMES relevadas en nuestra investigación, la preparación de estados contables en general es asistida por un estudio contable.

Por tal motivo las recomendaciones de estos subprocesos también son aplicables al estudio profesional a cargo.

4.3.2.1 Transacciones habituales

Existencia e integridad: En nuestra opinión, en las pequeñas empresas es conveniente que el encargado de contabilidad sea el único con acceso a modificar el plan de cuentas o información histórica, bloquear o desbloquear asientos, se puede lograr mediante asignación de perfiles de usuarios en el programa contable. De esta forma se asegura que los cambios se realicen de manera precisa y completa, evitando el riesgo de que un auxiliar contable u otra persona realicen cambios inadecuados.

En caso que se realicen cambios, debería verificarse que los estados

contables sean comparables con los del ejercicio anterior.

El responsable de la contabilidad debería contar con una lista de los asientos de ajustes que se realizan en forma habitual, y corroborar mensualmente que estén todos registrados.

Se debe controlar que toda la documentación quede registrada en el período correspondiente, por ejemplo realizando control de secuencia numérica, control de corte, conciliaciones bancarias, arqueos de caja, entre otros.

Oportunidad: El encargado de contabilidad debería controlar que los asientos ingresados en forma manual fueron registrados en el período en que se devengaron. Es aconsejable que lo haga al cierre del cada mes.

El encargado de contabilidad debería asegurarse que estén contabilizadas solo las transacciones devengadas en el período.

4.3.2.2 Transacciones no recurrentes

Existencia e integridad: Quien es el encargado de la parte contable debería revisar todos los meses que las transacciones no recurrentes que se presenten en la empresa estén correctamente registradas, y en el período en que se devengaron.

El encargado de contabilidad debe estar en contacto con el propietario, quien debe informarle sobre todas las transacciones no recurrentes que afecten la contabilidad, de forma de asegurarse que todas sean contabilizadas.

Valuación: El programa contable utilizado debería contener algún sistema

para que no permita al usuario ingresar asientos que no balancean. En general todos los sistemas contables más conocidos o más utilizados en Uruguay cumplen con este requisito.

Notas:

El ICFR refiere al libro diario y libro mayor, de una forma en que pueden tener diferencias. Pero actualmente todas las PYMES (al menos a las que nos referimos nosotros) tienen programas contables donde se registran los asientos del libro diario, y a partir de ahí surgen los mayores; los datos se ingresan una sola vez, por lo que no puede suceder que existan tales diferencias.

El ICFR propone buenas prácticas sobre transacciones con partes relacionadas. Las pequeñas empresas que poseen entidades vinculadas deberían ser evaluadas no como una unidad, sino como un todo conformado por el grupo económico. Si al aplicar los criterios de clasificación del decreto 504/07 el grupo económico supera los límites establecidos en el mismo, la empresa no podrá ser catalogada como PYME.

4.3.2.3 Periodo de cierre

Existencia: Debería existir un mecanismo que asegure que no se pueda registrar información en los períodos anteriores, que ya están cerrados. Es recomendable que el programa permita “bloquear” el ingreso de datos para los ejercicios cerrados; y que en caso de ser necesario realizar algún

cambio, solo se permita al usuario del encargado de contabilidad.

Existencia, integridad y valuación: Se deberían realizar conciliaciones mensualmente y ser revisadas por el encargado de contabilidad, de modo de asegurar que los saldos de las cuentas sean los correctos. Así como también debería revisar los saldos de las cuentas importantes, para detectar si hay desvíos.

4.3.2.4 Conversión de moneda extranjera

Valuación: Cuando se registran transacciones en moneda extranjera, los tipos de cambio utilizados deben ser los correctos. Las PYMES de Uruguay en general utilizan el tipo de cambio permitido fiscalmente para simplificar.

En nuestro país, además, se aplica la NIC 21; esta NIC establece que las transacciones se convertirán según tipo de cambio de la fecha que originó la operación. También expresa que por practicidad el tipo de cambio a utilizar puede ser un aproximado (ej.: promedio de la semana o del mes, siempre que no se den fluctuaciones significativas). Por lo tanto el criterio fiscal uruguayo se ajusta a la normativa contable obligatoria.

La norma también expresa que en cada fecha de balance las partidas monetarias en moneda extranjera deben ser valoradas utilizando la tasa de cambio de cierre. En cambio para las partidas no monetarias establecidas originalmente en moneda extranjera existen tratamientos diferentes: las que se contabilicen al costo histórico, deben ser valoradas utilizando la tasa de cambio en el momento en que fue realizada la

transacción, y las que se contabilicen por su valor razonable, deben ser valoradas utilizando las tasas de cambio existentes en el momento en que se determinó tal valor razonable. Las diferencias de cambio deberían ser revisadas por el encargado de contabilidad.

4.3.2.5 Preparación de estados financieros

Todos los principios: Las políticas contables, además de respetar la normativa, deberían ser adecuadas con las operaciones y negocios de la empresa. Las relativas a transacciones importantes las debería revisar el encargado de contabilidad.

Todos los registros deberían ser consistentes y estar acordes con las políticas contables, para eso quienes trabajen en la parte contable de la empresa deberían tener claro cuáles son esas políticas; y si se producen cambios se les debería comunicar oportunamente. El encargado de contabilidad debería asegurarse que los PCGA sean bien interpretados por el personal de su área.

Presentación y Revelación: Los estados contables deben estar preparados de acuerdo a PCGA. El encargado de contabilidad debería revisar el balance. Los informes financieros deberían ser aprobados por el Directorio o por el propietario.

4.3.2.6 Intereses devengados, estimaciones contables y confección de reservas

Integridad: Todos los intereses devengados deberían ser registrados,

para eso se debería conciliar con fuentes externas; quién debe hacerlo es el encargado de contabilidad. Según indica el Marco Conceptual el registro en base al devengamiento debe aplicarse para todos los hechos económicos acaecidos en cada período. Lo que se debe hacer en primera instancia cuando se van a confeccionar estados contables es un análisis de aplicabilidad del criterio de empresa en marcha.

Valuación e integridad: Las estimaciones a ser realizadas deberían estar justificadas, y aprobadas por el encargado de contabilidad.

4.3.2.7 Valor llave y otros activos intangibles

Existencia, integridad y valuación: En caso de contar con activos intangibles y/o valor llave adquirido, debería reconocerse a su valor justo; en la práctica la valuación está dada por el importe pagado.

Valuación: Los activos y pasivos deberían estar valuados correctamente. Cada año el encargado de contabilidad debería analizar si están registrados a su correcto valor, y ver si se han deteriorado. En caso de encontrar diferencias se debería ajustar el valor de los mismos en los estados financieros.

Existencia, Integridad y valuación: Los intangibles se deberían amortizar de acuerdo al tiempo que se espera que generen valor para la empresa.

El encargado de contabilidad debería determinar la vida útil esperada, la cual debería ser razonable y cumplir con los PCGA.

La amortización de activos intangibles debería ser registrada en el

período correspondiente.

4.3.3 Análisis de procesos operativos

A través de otra de las matrices propuestas por el ICFR se analizan los procesos operativos de las empresas (ver Figura 9 en página 48), y se proponen controles para los siguientes procesos:

4.3.3.1 Procesamiento de pedidos de ventas

Valuación: Debería haber una lista de precios en el sistema informático, la cual solo puede ser modificada por el encargado de ventas. Éste debería revisar periódicamente la adecuación de los precios. Cuando se realicen modificaciones se debería actualizar la lista, y comunicarse al personal de ventas. Deberían estar definidas las políticas de descuentos e incentivos. Antes de enviar una orden de pedido se debería verificar el cumplimiento de las mismas. Los descuentos deberían estar definidos en el sistema, de forma que el personal de ventas no pueda modificarlos.

Realidad: Cuando se recepciona un pedido, ya sea oral o escrito (sería bueno que tuvieran un respaldo escrito, como fax o mail), se debería verificar el límite de crédito de ese cliente antes de emitir la orden de pedido. Los límites de crédito por cliente deberían ser fijados por Administración y estar cargados en el sistema. Se debería automatizar en el sistema la verificación del estado de crédito de cada cliente al emitir una orden. De los resultados de las entrevistas podemos concluir que no es frecuente tal automatización en las PYMES uruguayas; aunque en

general se fijan límites de créditos, no se documenta el mismo. Esto hace que el CI se vea debilitado, por lo que se debería cubrir este control de otra forma. Podría ser a través de un archivo organizado de los clientes, donde consten los límites de crédito, y estén actualizados.

En caso de ser un cliente nuevo, se debería solicitar aprobación del crédito, quien lo aprueba es Finanzas o Administración (o el propietario). Las órdenes de pedido deberían ser prenumeradas y secuenciales. Las condiciones de ventas deberían estar establecidas; generalmente lo hace el dueño o encargados de ventas y administración. Cuando se realicen excepciones a los procedimientos, éstas deberían estar autorizadas por el encargado de ventas y de administración, o por el propietario. Los niveles de autorización deberían estar por escrito. Los lineamientos sobre las condiciones a cumplir los clientes y los cambios que se hagan sobre estos lineamientos, deberían ser establecidos por escrito por el Gerente General o propietario. Se debería evaluar periódicamente si los clientes siguen cumpliendo los requisitos.

Integridad: Se debería controlar que se procesen todas las órdenes de pedidos, por ejemplo realizando control de correlatividad numérica, corte de operaciones, control de documentación en blanco.

Derechos y Obligaciones: Solo el personal autorizado debería tener contraseña de entrada y poder dar inicio a las órdenes de pedido. En casos que las órdenes de pedido se realicen en forma manual deberían procesarse solo las que han sido firmadas por persona autorizada.

Debería haber separación de funciones entre quien procesa la orden y quien autoriza la misma. Y se debería asegurar que solo se procesen las órdenes que han sido validadas, verificando que contenga firma autorizante.

4.3.3.2 Entrega

Valuación: Los pedidos preparados se deberían chequear contra la NP y remito antes de ser despachados.

Existencia: Se debería controlar que todas las órdenes de pedido se procesen y se realicen los envíos correspondientes; en caso que queden órdenes pendientes, realizar un seguimiento de las mismas.

Antes de procesar el pedido debería verificarse que el stock sea suficiente.

Integridad: Debería existir un control de los envíos efectuados. Se deberían realizar recuentos físicos de inventario periódicamente y comparar la existencia real con los mayores correspondientes.

Debería contarse con un sistema de control de stock, y con una persona responsable de que se encuentre actualizado.

Los artículos deberían estar correctamente identificados y darse de baja del stock.

Si hubiera mercadería deteriorada debería darse de baja del stock, previa autorización de Administración o propietario.

Derechos y obligaciones: Deberían tener acceso al stock solo las personas autorizadas, y realizarse controles complementarios por personas independientes de las encargadas del stock.

4.3.3.3 Cobranzas en efectivo

Valuación: A cierre de ejercicio se debería circularizar a los clientes más grandes y a algunos de los más chicos, y comparar sus saldos con los que tiene la empresa. Es aconsejable la práctica de envíos periódicos de estados de cuenta a clientes.

También se deberían conciliar las cobranzas con las cuentas corrientes bancarias, al menos 2 veces en el mes, y controlarse que el efectivo que entrega o deposita el cobrador se corresponda con el monto de los recibos. Las cobranzas deberían ser rendidas por los cobradores el mismo día o al día siguiente de realizada la misma. Se debería controlar la correlatividad numérica de los recibos. Los recibos de cobranzas deberían ser almacenados en un lugar seguro, para evitar robo o destrucción de los mismos. El efectivo, si no es depositado en el mismo día, debería permanecer en un lugar seguro, por ejemplo caja fuerte. Se deberían realizar arqueos de caja y cheques.

Las cobranzas por ventas al contado se deberían controlar contrastando los depósitos, el efectivo y cheques cobrados con las facturas de venta contado.

Todos los controles anteriormente mencionados deberían estar a cargo de la función contable.

Las cuentas con riesgo de cobro deberían comunicarse asiduamente a la Dirección o al dueño para su análisis; se debería analizar la antigüedad de los saldos.

Existencia: Se deben realizar arqueos de caja periódicos y sorpresivos. Las ventas en efectivo deberían registrarse automáticamente a través del sistema informático. Si la empresa no cuenta con un sistema integrado, las ventas deben registrarse diariamente, y se deben realizar controles de cierre de caja.

Presentación y Revelación: Las disponibilidades deberían ser reveladas en forma adecuada. La responsabilidad del control de los datos debería ser asignada a la función contable. Deberían existir procedimientos estipulados para la recolección de datos.

4.3.3.4 Facturación

Derechos y Obligaciones: Se debe asegurar que las cuentas a cobrar y las disponibilidades estén bien registradas.

Existencia: Las facturas deberían ser registradas en el período correspondiente. En muchas empresas las facturas se encuentran automatizadas, por lo que en cuanto se emite la factura se crea el asiento de venta, y se baja el stock. En los casos que se facture en forma manual, se debería determinar el número de corte. Las ventas despachadas en torno al cierre de ejercicio deberían ser controladas y conciliadas para asegurar la consistencia de los Estados Contables.

Se debe realizar ciertos controles como corte de documentación, control de devoluciones, realizar envíos de estados de cuenta periódicos, controlar que se encuentren todas las vías de las facturas anuladas y la correlatividad numérica de las facturas.

Valuación: Las fórmulas que utiliza el sistema deberían tener acceso restringido, al igual que la lista de precios. Se deberían verificar los precios acordados antes de realizar la expedición de pedidos. Si se modifica la lista de precios, los cambios deberían comunicarse al personal de ventas. Se debería verificar que los descuentos e incentivos sean autorizados por propietario o encargados de administración, y que estén acordes con las políticas definidas. Debería haber un procedimiento estipulado a seguir para atender reclamos de clientes por diferencias en la facturación.

Integridad: Las órdenes de pedidos y los remitos deberían estar pre numerados. Se debería verificar que toda orden de pedido que esté correctamente autorizada sea facturada, y que cada factura se corresponda con una orden de pedido. Toda entrega de mercadería debería hacerse contra remito, y debería controlarse la secuencia numérica de éstos y que cada remito tenga una factura asociada.

Derechos y obligaciones: Se deberían realizar revisiones de las cuentas relacionadas a la venta independientes por parte de la Gerencia.

4.3.3.5 Notas de crédito y ajustes

Existencia: Las notas de crédito (NC) (por errores, descuentos o devoluciones) deberían ser registradas en el período correspondiente y actualizar los saldos de deudores en forma correcta. Deberían realizarse controles específicos y conciliaciones sobre las devoluciones y descuentos realizados en el entorno a la fecha de cierre de balance.

Valuación: Los créditos de las cuentas a cobrar deberían ser precisos y estar registrados adecuadamente. Las NC deberían ser aprobadas por cargos superiores dependiendo de su importancia, al igual que las modificaciones de cuentas a cobrar. En caso que sean modificaciones significativas deberían ser autorizadas por la Gerencia General o propietario.

4.3.3.6 Tecnologías de la información

Integridad: Ya expresamos que por cada orden de pedido tendría que emitirse una factura; el software debería verificar que toda factura se corresponde a un pedido autorizado. Se debería emitir un reporte conteniendo aquellos pedidos que no han sido facturados y realizar un seguimiento de los pedidos pendientes de facturación.

Valuación: Al facturar se deberían tomar los precios en forma automática de la lista de precios. En caso que se otorguen precios diferenciales deberían ser autorizados por la Gerencia.

Integridad y Valuación: Los sistemas deberían poseer niveles de accesos predefinidos en base a la responsabilidad específica de cada cargo.

4.3.3.7 Procesos menos complejos del entorno tecnológico

Dentro del área de tecnología de la información encontramos los siguientes puntos a evaluar:

Desarrollo de Sistemas: Como se ha expuesto anteriormente, las

PYMES uruguayas generalmente no cuentan con un área de TI; compran licencias de programas informáticos a empresas que se especializan en desarrollo de sistemas. Los programas que utilizan las empresas pequeñas son programas estándar que ya han sido probados anteriormente.

Gestión de Cambios, y Modificaciones a los Sistemas: Una persona debería estar a cargo del relacionamiento con el proveedor de software, en esa persona se deberían centralizar los reclamos y consultas. Las modificaciones deberían ser realizadas por el proveedor de software. Las actualizaciones deberían estar probadas y aprobadas.

Se deberían realizar testeos de las aplicaciones antes de implementarlas en toda la empresa.

Seguridad y acceso físico: Refiere a los centros de cómputo. En nuestra opinión en las pequeñas empresas los servidores en red y las comunicaciones entre equipos podrían llegar a ser los únicos centros de cómputos.

El acceso a los servidores, a la central telefónica y a las fuentes de alimentación de energía debería ser restringido.

Respaldos: deberían realizarse respaldos periódicamente, y éstos deberían almacenarse en un lugar seguro, fuera del lugar físico de la empresa. Debería probarse periódicamente el funcionamiento adecuado de los respaldos. En el caso de las PYMES uruguayas, según criterio de analistas, los respaldos de la información contable generalmente se

tercerizan junto a la contabilidad, pero la información de gestión debería respaldarse en forma diaria.

Proveedores de servicios en TI: Los contratos con proveedores de servicios de TI deberían ser revisados y aprobados por la Dirección. Se debería realizar un informe anual donde se enumeran las deficiencias observadas respecto de los servicios brindados por este proveedor.

Controles de Aplicación: en la PYMES uruguayas los controles sobre las aplicaciones existentes son realizados en forma automática por los programas adquiridos. El proveedor de software debería implementar los controles que permitan el correcto procesamiento de la información. Como mencionamos anteriormente, no es frecuente la existencia de un órgano de TI en una PYME local.

4.3.3.8 Procesos complejos del entorno tecnológico

Desarrollo de sistemas y administración de cambios: deberían existir políticas y procedimientos de gestión para definir las modificaciones que por su relevancia requieren ser documentadas. El acceso a realizar modificaciones en el código fuente debería estar restringido. Las actualizaciones en sistemas generados por terceros y los cambios que pudieren afectar información crítica deberían ser probados y aprobados antes de su puesta en producción. Solo el personal autorizado debería poder subir las modificaciones a producción. Se deberían particionar los servidores y revisar periódicamente su administración. Se deberían

evaluar la interacción de las actualizaciones y cambios que se realicen, con los sistemas existentes en la empresa.

Seguridad y acceso lógico: deberían existir restricciones al acceso no autorizado a la red y a las bases de datos; e implementarse sistemas de *firewalls* aprobados por la Gerencia General. Deberían realizarse evaluaciones periódicas de vulnerabilidades y controles sobre accesos fallidos.

Gestión de problemas de operaciones: Los problemas encontrados en procesos de TI deberían comunicarse a la persona encargada de comunicarse con el proveedor o servicio de soporte; quien realizará un seguimiento del problema.

Aplicaciones utilizadas por usuarios finales (planillas de cálculo, documentos de texto, entre otros.): deberían existir criterios de cómo nombrar y en qué lugar del directorio se ubican los archivos actualizados. Debería existir acceso limitado a los archivos en el servidor central. Las planillas y documentos deberían estar protegidos con contraseña y las celdas de las hojas de cálculo bloqueadas o protegidas para prevenir cambios accidentales o intencionales. Debería existir un proceso regular de respaldos para estas planillas y archivos críticos. Los archivos históricos que no se actualizan se deberían encontrar bloqueados para realizar modificaciones (solo lectura).

CAPITULO 5 - PROPUESTA DE MODELO DE CONCEPTOS BÁSICOS

SOBRE CONTROL INTERNO PARA PYMES URUGUAYAS

5.1 Introducción

En el capítulo que precede se analizó la aplicación de las recomendaciones del Informe ICFR en las pequeñas empresas uruguayas. En este capítulo nos centraremos en el análisis de los procesos operativos del apartado 4.3.3 del presente trabajo, aunque se tendrá en cuenta el resto del análisis del capítulo anterior. Realizaremos un planteo para los principales procesos, que son comunes a todas las empresas. Ellos son: Ventas, Cobranzas, Compras, Pagos y Gestión de Recursos Humanos. Para cada uno de ellos expondremos un gráfico que ilustra la secuencia de las actividades de cada proceso, sugiriendo los órganos, funciones y comprobantes involucrados en los mismos. Estudiaremos los subprocesos que componen cada proceso, evaluando los riesgos asociados. Posteriormente recomendaremos las actividades de control básicas que se deberían llevar a cabo para mitigar tales riesgos; al momento de realizar las recomendaciones además de tomarse en cuenta el análisis de las recomendaciones del Informe ICFR, se incluirán otras pertinentes a criterio de los analistas.

En el desarrollo del presente capítulo la descripción de los procesos se basa en funciones y no necesariamente en personas diferentes que las

desempeñen. En los casos que las funciones no se encuentren asignadas específicamente, éstas pueden ser realizadas o controladas por el propietario directamente.

Luego se presentará la información relevada a través de visitas y cuestionarios a PYMES uruguayas, mediante el cual testaremos nuestro modelo.

Finalmente expondremos conclusiones respecto a los resultados obtenidos.

El modelo será elaborado a juicio de los analistas, basados principalmente en el ICFR, además del Informe COSO y otros marcos de control interno mencionados en el capítulo 2.

Este modelo está dirigido para aquellas Pequeñas y Medianas Empresas comerciales o de servicios, que cuenten con una estructura reducida, con pocos niveles en su línea jerárquica. Es un modelo que abarca los procesos en forma genérica, por lo que puede no ser de aplicación en la totalidad de las empresas.

5.2 Proceso de Ventas

Las ventas son el proceso esencial por el cual las empresas generan sus ingresos. Cada empresa debe definir sus políticas de ventas. Para ello es necesario tomar en cuenta diversos factores, tales como productos a vender, modalidades de venta, descuentos comerciales y financieros,

responsables de ventas.

Debe existir una separación de funciones adecuada que permita el control de las actividades en base a la oposición de intereses. La persona que vende, debe ser diferente de quien cobra, de quien entrega la mercadería, quien registra la operación y quien controla.

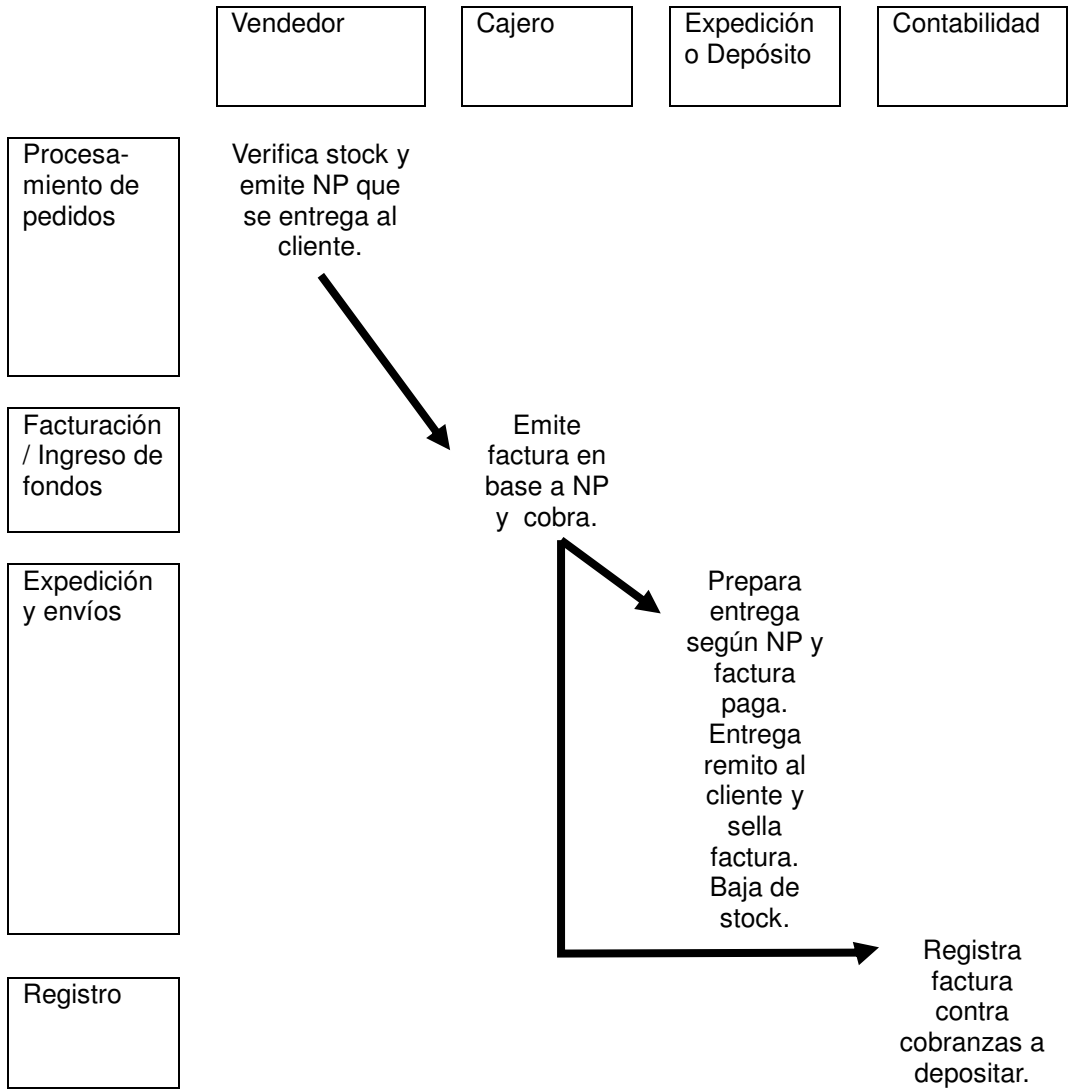
La estructura de personal de las PYMES no permite, en la mayoría de los casos, la asignación de tareas a diferentes individuos, por lo que se concentran las actividades en pocas personas.

Esta debilidad de CI, se subsana con una mayor supervisión directa por parte de la Alta Gerencia o propietarios, permitida por el relacionamiento diario que poseen en casi todos los ámbitos de la empresa.

El proceso de ventas puede ser dividido en varias sub actividades: Procesamiento de pedidos, Facturación, Expedición y Envíos, Registro e Ingreso de Fondos (en caso de ventas contado).

Determinadas actividades, tales como procesamiento del pedido e ingreso de fondos, difieren dependiendo de si se trata de una venta a crédito o de una venta contado. Por ejemplo, cuando se vende al contado, el proceso de venta y el proceso de cobranza se dan al mismo tiempo; mientras que cuando la venta es a crédito los dos procesos se producen en diferentes momentos. Por ese motivo es que a continuación realizaremos un esquema de procedimiento para cada modalidad de venta.

5.2.1 Ventas contado



Procesamiento de pedidos:

Se da el contacto con el cliente que realiza su pedido.

Se verifica que exista mercadería para cumplir con el pedido.

Se elabora la nota de pedido (NP) prenumerada, se entrega una vía al cliente, otra a Expedición.

Facturación/Ingreso de fondos:

Cliente va con NP a la caja para que le emitan la factura y le cobren.

Se factura en base a NP.

Cajero controla validez del dinero recibido y de las tarjetas de crédito utilizadas.

Se emiten facturas en tres vías: la original se le entrega al cliente, otra vía se envía a contabilidad, y la vía de archivo se envía a Expedición. Al momento de facturar, las tablas de precios y descuentos deben estar precargadas en el sistema; las mencionadas tablas deben contar con acceso restringido para modificaciones. En caso que se facture en forma manual, los precios y descuentos deben estar definidos por escrito, por ejemplo en una planilla de cálculo.

En caso que el cliente solicite descuentos mayores o que se necesiten otras autorizaciones especiales, deben realizarlas el encargado de ventas y de administración o directamente el propietario.

Expedición y envíos:

Expedición prepara pedido según NP.

Cliente retira la mercadería presentando factura previamente abonada, quién realiza la entrega debe entregar remito (emitido en 2 vías: cliente y archivo) y dejar constancia en la factura (ej. sello “entregado” en la original). Y cliente firma la vía de archivo.

Expedición envía factura, remito y NP (todo el legajo de venta) a Administración, para su archivo.

Se controlan las cantidades a despachar contra la factura, luego se realiza la entrega al cliente o se procede a preparar envío

Se baja el stock con la entrega de mercadería, podría estar automatizado.

Registro:

En base a la factura se debe registrar la venta, verificando correlatividad de facturas y asegurando existencia de todas las vías de facturas anuladas. El acceso a estos registros debe estar restringido.

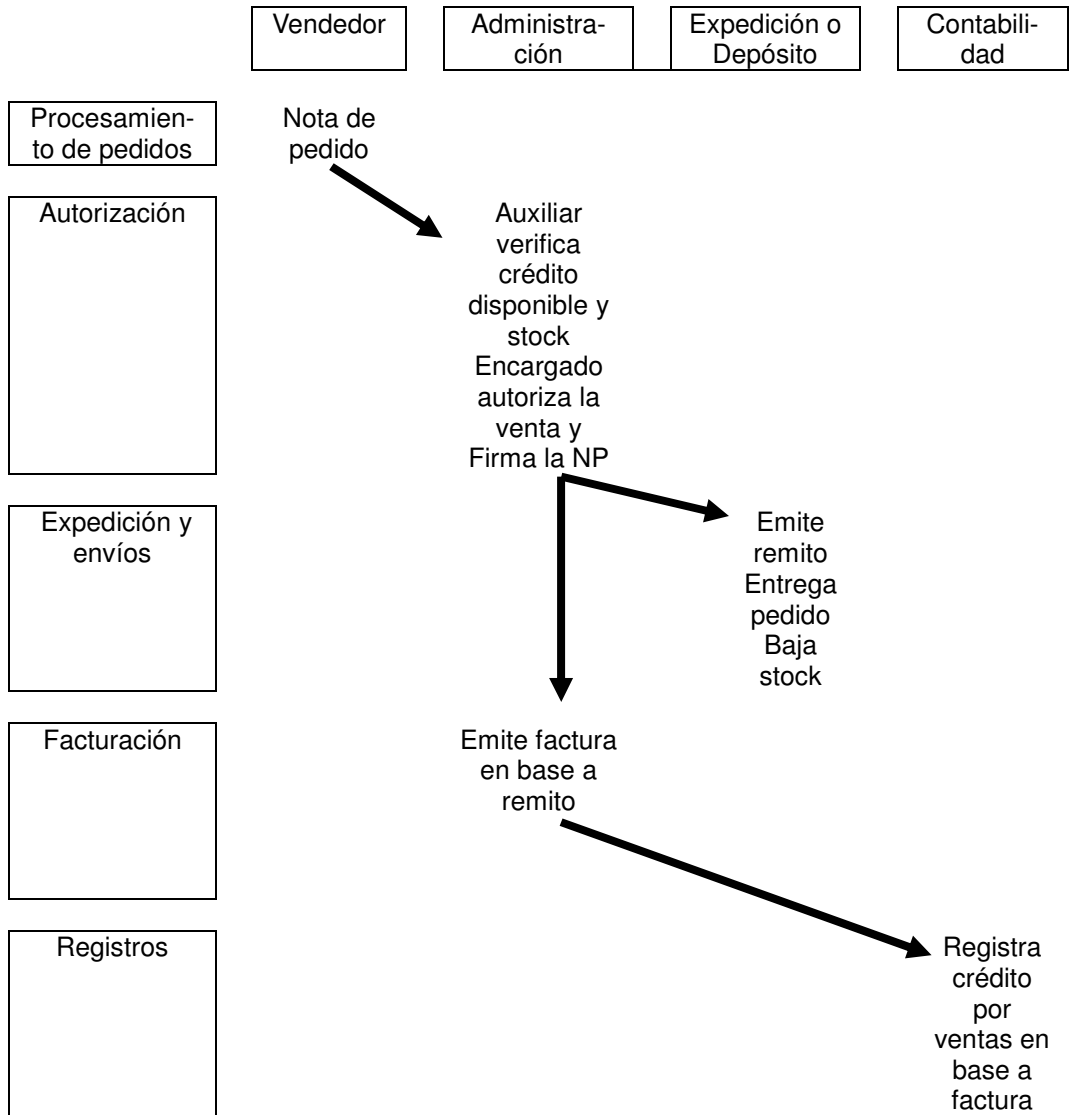
Se recomienda utilización de programas informáticos integrados de forma de automatizar el registro contable al momento que se emite la factura de venta, minimizando el riesgo de error humano. Otra ventaja que tienen los programas integrados es que se baja el stock automáticamente cuando se realiza la venta.

En casos que se tercerice la función contable, la responsabilidad por el registro de las ventas depende del acuerdo realizado con el estudio

contable (por ejemplo entrega de comprobantes, entrega de resúmenes de ventas).

Controles: correlatividad de NP y de boletas contado, recuentos de inventarios en forma periódica, revisión de descuentos otorgados. Conciliaciones con frecuencias no mayores a quince días y seguimiento del depósito íntegro de las cobranzas, rendiciones de caja, arqueos de caja sorpresivos.

5.2.2 Ventas a crédito



Procesamiento de pedidos:

Se da el contacto con el cliente que realiza su pedido.

Se elabora la NP prenumerada, en dos vías; una se entrega al cliente y otra a Administración, en la cual se deja constancia de conformidad del cliente.

Si el cliente realiza un pedido vía email o fax, se adjunta a la NP.

Autorización:

La NP se envía a Administración; auxiliar verifica crédito y stock disponible.

Es recomendable contar con un sistema de stock informatizado para la consulta inmediata de límite de crédito y stock disponible.

Luego, el encargado autoriza la venta, y firma la NP.

En forma previa el encargado de administración o el propietario debe realizar un análisis del comportamiento y capacidad de pago de los clientes a los cuales se pretende vender a crédito. Para el caso de nuevos clientes debe solicitarse referencias comerciales y personales, estados contables, garantías, entre otros, y consultar en clearing de informes.

Las excepciones las autoriza encargado de administración o el propietario, dependiendo del monto del crédito.

Como resultado se establecen límites de créditos, plazos a otorgar y descuentos por cliente. Los descuentos especiales son autorizados por el propietario.

Es recomendable que en el programa informático estén cargados los

límites de crédito y plazos autorizados para cada cliente, y que en caso de llegar a esos límites lo indique en forma automática. Si no estuviera automatizado, como ya se ha mencionado, se debería contar con un registro ordenado de clientes, incluyendo límites de crédito y plazos autorizados para cada uno (podría ser en una planilla electrónica, utilizando claves para modificar datos).

Solo quien se encarga de créditos debe tener acceso a realizar cambios en dicha información.

En caso que el cliente sobrepase el límite de crédito, se procederá a analizar la ampliación del mismo, en base al estudio de sus antecedentes de pagos. Las excepciones son solo autorizadas por el propietario.

Si el pedido es autorizado, se envía NP a Expedición.

Expedición y envíos:

Partiendo de los datos de la NP se emite remito (3 vías: cliente y facturación y archivo).

Expedición debe garantizar la documentación exacta de todas las entregas.

Se prepara la entrega al cliente y se controlan las cantidades entregadas contra el remito.

Al entregar la mercadería debe quedar constancia de la recepción por parte del comprador en el remito.

Se baja la mercadería del stock.

Se envía legajo de ventas (NP, remito) a Administración para emisión de factura.

Facturación:

Facturación emite factura (en 3 vías: cliente, contabilidad y archivo) en base al remito.

Al momento de facturar, las tablas de precios y descuentos deben estar precargadas en el sistema; estas deben contar con acceso restringido para modificaciones.

Se archiva legajo de ventas (NP, remito y factura).

Se envía la otra vía de factura a Contabilidad.

Registro:

En base a la factura se debe registrar la venta, verificando correlatividad de facturas y asegurando existencia de todas las vías de facturas anuladas. El acceso a estos registros debe estar restringido.

Se recomienda utilización de un programa informático integrado de forma de automatizar el registro al momento de la entrega, minimizando el riesgo de error humano.

Debe tenerse especial cuidado en el ingreso de ventas a crédito, de forma que cuentas a cobrar, descuentos y devoluciones queden bien registradas.

Controles: como ejemplo, se deberían realizar las siguientes actividades: control de correlatividad en NP, seguimiento de pedidos pendientes, realización de inventarios en forma periódica, control de documentación en blanco, coincidencia de documentación en legajos, revisión de límites y descuentos otorgados y de autorizaciones en excepciones.

5.2.3 Riesgos y Actividades de Control por sub actividad

El siguiente cuadro muestra los principales riesgos del proceso de ventas (ya sean ventas contado o a crédito), y las actividades de control sugeridas para mitigarlos.

SUB PROCESO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Procesamiento de pedidos	<p>Que se venda a un cliente con dificultades de cobro.</p> <p>Que se venda a cliente excedido en límite de crédito (en importe o plazo).</p>	<p>Fijar límites de créditos, plazos y formas de pago aceptadas para cada cliente. Comunicarlas en forma adecuada y penalizar en caso de incumplimiento.</p> <p>Evaluar periódicamente en base a la conducta de pagos y otros factores la posibilidad de cambios en límites de crédito otorgados.</p>

	<p>Que la información sobre créditos sea incompleta, inoportuna o inexacta.</p>	<p>Establecer un proceso de autorización de ventas a crédito y de fijación de límites de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clientes nuevos: solicitud de referencias comerciales, estados contables, garantías, entre otros. -Clientes usuales: análisis de antecedentes. <p>Autorizar crédito por persona independiente a Ventas (Administración hasta cierto monto, y por encima propietario).</p> <p>Verificar crédito disponible al momento de cada venta.</p> <p>Adherirse a sistemas de información sobre deudores, por ejemplo Clearing de Informes.</p> <p>Establecer comisiones para vendedores en base a objetivos realistas; de modo de no incentivar ventas a posibles incobrables.</p>
--	---	--

		Devoluciones de ventas deben ser autorizadas por Administración o propietario. Estas deben actualizar el crédito disponible para el cliente. Para el cálculo de comisiones a vendedores se deben deducir las devoluciones y descuentos otorgados.
	<p>Que el procesamiento de pedidos sea inoportuno.</p> <p>Que la información sobre los pedidos de clientes sea inexacta o incompleta.</p>	<p>NP prenumeradas.</p> <p>Órdenes del cliente respaldado por escrito (fax, mail o conformidad en la NP). Se debe adjuntar a la NP.</p> <p>Controlar integridad de los pedidos en base a correlatividad de las NP.</p> <p>Realizar seguimiento de pedidos pendientes.</p> <p>En caso de dudas contactar al cliente.</p>
	<p>Que el stock no sea suficiente para cumplir los con pedidos.</p> <p>Que el stock se encuentre dañado.</p>	<p>Tener un sistema de control de stock actualizado; (ver nota 2, página 130).</p> <p>Realizar inventarios periódicos y conciliar con registros. Si no se cuenta con un sistema integrado, realizar inventarios con mayor frecuencia.</p>

		<p>Al detectar artículos dañados debe darse de baja del stock, con la debida autorización de superiores.</p> <p>Acceso restringido a los depósitos de mercadería.</p>
Facturación	<p>Que se facture con artículo, cantidad o precio incorrecto.</p> <p>Que se otorguen descuentos no autorizados.</p>	<p>Establecer lista única de precios, por parte del propietario. Autorización de excepciones por el propietario.</p> <p>Definir política de descuentos y un sistema de autorizaciones, por parte del propietario. Capacitar al personal sobre políticas de ventas y descuentos.</p> <p>Controles automáticos en el sistema al momento de facturar (por ejemplo utilizar códigos de barra, asignar precios en base al código de artículos, delimitar el porcentaje de descuento a otorgar). Si no se cuenta con controles automáticos, deben realizarse en forma manual.</p> <p>Establecer descuentos en tablas automáticas asociadas a cada cliente, cantidad vendida, y plazo de venta.</p>

		<p>Establecer autorizaciones expresas de descuentos especiales.</p> <p>Revisión mensual de descuentos otorgados y de devoluciones, a nivel de Administración o propietarios.</p> <p>Definir claves de acceso al software, (por ejemplo para modificar precios y descuentos).</p> <p>Controlar periódicamente datos ingresados en el sistema (precios y descuentos).</p> <p>Realizar recuentos físicos periódicos por persona independiente a Ventas y a Depósito; por ejemplo personal de Administración. Se debe comparar existencias con contabilidad. Investigar y aclarar las diferencias.</p> <p>Controlar la factura con la NP.</p>
--	--	---

	<p>Que se omita facturar ventas o que se emita tarde la factura.</p>	<p>Facturar a través de un sistema informático.</p> <p>Establecer procedimiento alternativo de facturación en forma manual para casos en que falle el sistema; sean estas ventas crédito o contado.</p> <p>En caso de servicios que se facturan en forma periódica, debe existir un control sobre integridad por parte de Administración. Debe existir un listado de contratos vigentes, donde conste la periodicidad con que debe facturarse cada uno. Cada mes deben controlarse las facturas emitidas con dicho listado.</p> <p>Facturar en base a remitos de entrega de mercadería, éstos deben tener la firma de conformidad del cliente. Los remitos deben estar prenumerados.</p> <p>Realizar un corte adecuado de documentación, y verificar que todos los remitos correspondientes al período han sido facturados.</p>
--	--	---

		Realizar controles por parte de Administración de toda la documentación autorizada que respalda la venta (NP, factura).
Expedición y Envíos	Que se omita documentar el despacho de mercadería.	Exigir firma de cliente en remito o, en caso que no se emita remito, dejar constancia en la factura de la entrega de la mercadería, donde conste la fecha y la firma del cliente. Debe existir una persona, dependiente de Administración, responsable del stock. Llevará a cabo actividades de control, para asegurar que las existencias físicas se correspondan al saldo más entradas de mercadería (compras, devoluciones) menos las salidas (ventas, bajas de stock autorizadas).
	Que la entrega de mercadería a los clientes sea inoportuna o inexacta en cuanto a cantidad.	Verificar entrega de mercadería a clientes, por parte de Administración, contra remito firmado.

		<p>Implementar mecanismos de comunicación directa para recibir reclamos y comentarios de clientes; por ej. Línea 0800, correo electrónico.</p> <p>Administración debe atender los reclamos y comentarios.</p>
	Envío de productos o cantidades inadecuadas.	<p>Expedición debe controlar las cantidades a entregar antes del envío. Comparando remito, con NP y con mercadería.</p> <p>Verificar correcta autorización de los pedidos.</p>
Registro	Que se omita registrar ventas y devoluciones, o se registre tarde.	<p>Control de correlatividad en registro de facturas.</p> <p>Analizar y comparar pedidos, remitos y facturas.</p> <p>Asegurarse que estén todas las vías de las facturas anuladas.</p> <p>Control de corte de documentación, implica documentación en blanco.</p>

		Contabilizar a partir de las facturas o notas de crédito autorizadas.
	Que se registre en forma errónea.	<p>Conciliar ingreso de datos contra reporte de ventas, en caso que facturación y contabilidad no estén integrados.</p> <p>Circularizar saldos, o envío de estado de cuenta a clientes.</p> <p>Sellar facturas al contabilizarlas.</p> <p>Controlar correlatividad numérica de facturas.</p>
Ingreso de fondos de ventas contado	Que se entregue mercadería y no ingresen fondos.	<p>Clara asignación de responsabilidad y separación de funciones adecuada, cajeros deben depender de Administración y no de Ventas. Los vendedores no deben cobrar.</p> <p>Sellar las facturas con intervención de caja.</p> <p>Sellar las facturas contado por las cuales se entregó mercadería.</p>

		<p>Cajero debe tener en su poder libreta de recibos en uso, las libretas en blanco deben estar en poder de Administración.</p>
	<p>Que se acepten medios de pago no autorizados.</p>	<p>Establecer la política sobre medios de pago aceptados, por parte de propietario. Comunicarla al personal.</p> <p>Controlar validez del dinero recibido y de tarjetas de crédito utilizadas (solicitar CI o pasaporte a extranjeros).</p> <p>Capacitar al personal encargado de recibir fondos sobre políticas y formas de pago válidas.</p> <p>Excepciones deben ser autorizadas por propietario.</p>
	<p>Que no sea posible exigir el cobro de ventas realizadas.</p>	<p>Exigir firma del cliente en la factura o remito.</p> <p>Establecer política de entrega de mercadería contra cheque diferido o conforme.</p>

	<p>Que no se rindan en forma íntegra y oportuna los fondos</p>	<p>Conciliar ventas y cobranzas en efectivo con depósitos bancarios.</p> <p>Realizar rendiciones de caja en forma diaria. Al momento de la rendición, el cajero debe mostrar las facturas de venta contado y recibos sin utilizar.</p> <p>Restringir acceso a libretas de recibos y facturas sin uso.</p> <p>Realizar arqueos de caja sorprendidos.</p> <p>Tener política definida sobre depósitos; es aconsejable que se depositen todos los ingresos en el día.</p> <p>Utilización de sistema de fondo fijo y cuenta "cobranzas a depositar".</p> <p>Conciliaciones bancarias.</p>
<p>Registro de devoluciones de ventas</p>	<p>Que el registro de NC no sea íntegro, exacto u oportuno</p>	<p>Autorización de NC por encargado de Administración o propietario.</p> <p>Emitir NC prenumeradas.</p>

		<p>Al recibir mercadería devuelta deben elaborarse notas de recepción, prenumeradas, por parte de Depósito.</p> <p>Controles de excepción sobre el stock inmovilizado. Analizar mercadería de baja rotación.</p> <p>Comparar NC con notas de recepción; debe hacerlo persona independiente a cuentas a cobrar.</p> <p>Administración debe controlar los ajustes a la facturación (anulaciones o devoluciones de ventas).</p>
	<p>Que se documenten NC no autorizadas o no reales.</p>	<p>Controlar que cada NC por devolución esté autorizada y tenga una nota de recepción asociada.</p>

Nota 1: Se aconseja informatizar control de crédito disponible al momento de ingresar el pedido. Si no es posible informatizar, debería llevarse un control manual, por ejemplo a través de una planilla de cálculo.

Nota 2: Se aconseja utilización de sistemas o programas integrados, que automaticen el registro de las ventas al momento de la emisión de la factura. De esta forma se minimiza el riesgo de error humano y se reducen horas de trabajo.

5.3 Proceso de Cobranzas de ventas a crédito

Un control adecuado en el proceso de cobranzas, como en todos los procesos, debe evitar la concentración de diferentes actividades en una persona.

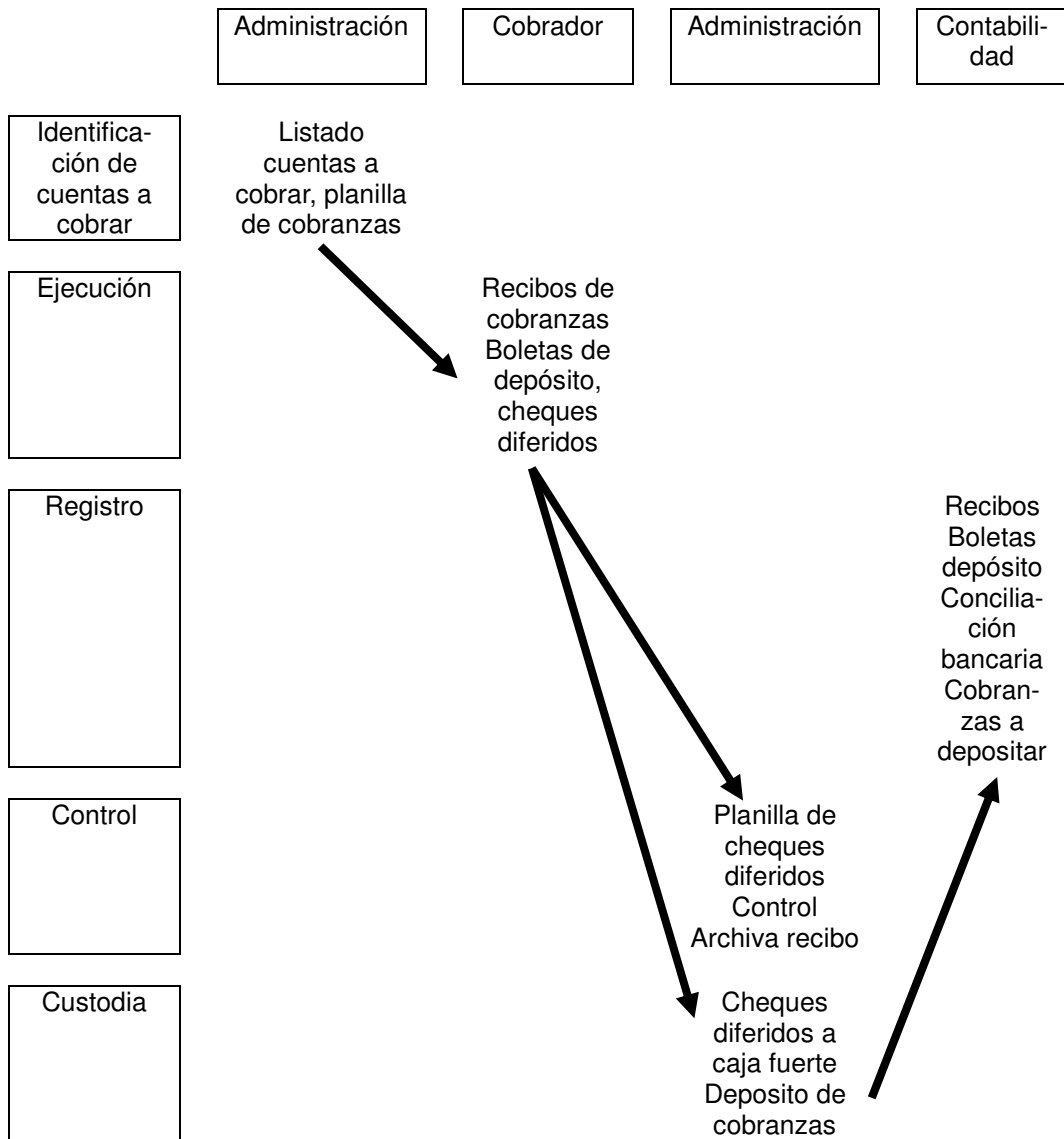
Este proceso implica el contacto directo del personal asignado con los fondos de la empresa; las tareas deben ser divididas y distribuidas en diferentes personas para permitir el control a través de la oposición de intereses. Quien ejecuta la cobranza, quien controla, quien registra y quien custodia los activos deben ser diferentes personas.

En las PYMES en que no se puede cumplir con tal separación de funciones, por no contar con personal suficiente, el control es ejercido a través de una mayor supervisión directa por parte de los propietarios de la empresa.

Para evitar el riesgo de hurtos y de tentaciones, la empresa debe reducir el uso de efectivo. Solo debe mantenerse en la empresa fondos para cubrir las necesidades básicas de la operativa diaria.

Este proceso se puede dividir en cuatro sub actividades: Identificación de cuentas a cobrar, Ejecución, Registro y Control, Custodia de activos. Las diferentes sub actividades en las PYMES uruguayas no pueden ser llevadas a cabo por diferentes personas, ya que como hemos expresado en general no cuentan con personal suficiente. Quien identifica las cuentas a cobrar y las registra y controla suele ser la misma persona.

5.3.1 Cobranzas



Identificación de cuentas a cobrar:

Administración emite periódicamente un listado de cuentas pendientes por cobrar. Contacta clientes según listado para coordinar el pago.

Con frecuencia envía estados de cuenta a clientes, y se les solicita que en caso de haber discrepancias se comuniquen con Administración.

Administración realiza una planilla con los pagos para entregarle a cobrador, ordenados por fecha de cobranza.

La planilla debe contener: identificación del cliente, dirección, día y horario pactado y el importe a cobrar, además del instrumento con que se va a cobrar.

Ejecución:

Cobrador realiza cobranzas según planilla, y emite recibo en 3 vías (cliente, contabilidad y archivo).

En las PYMES, debido a su pequeña estructura, es posible que en algunos casos las actividades de vender y cobrar recaigan en una sola persona, lo cual constituye una debilidad de control interno. Las formas de subsanarla pueden ser ejerciendo mayor supervisión por parte de superior o propietario y/o realizando controles por oposición por parte de otros cargos (contabilidad y administración).

A fin de cada día deposita la totalidad de cobranzas.

Al día siguiente rinde las cobranzas a Administración, debe entregar recibos de cobro, boletas de depósito y cheques diferidos.

Administración controla que se haya cobrado todo lo planificado para ese día. Y controla que los depósitos y cheques diferidos coincidan con los recibos, además del control de secuencia numérica de recibos y de documentación en blanco de libretas en uso.

Se envían recibos a contabilidad.

Se registran los cheques diferidos en la planilla de cheques diferidos por orden de vencimiento. Cheques diferidos a cobrar deben mantenerse en caja fuerte.

Administración diariamente debe verificar si en la planilla figuran cheques diferidos para depositar.

Registro:

Contabilidad registra recibos y depósitos en programa.

Realiza conciliaciones bancarias diarias, corroborando que ingresen los depósitos.

Utilizar la cuenta de control “cobranzas a depositar” por el dinero mantenido en la empresa.

Controles: correlatividad de recibos, conciliaciones bancarias, control de uso de libretas de recibos (libretas en poder de cobradores), restringir acceso a libretas sin uso y a registros. Revisión periódica de valores mantenidos en caja fuerte.

Las diferencias que surgen de los controles se informan ante encargado

de administración, o directamente ante propietario.

Custodia: Mantener cheques diferidos y dinero en caja fuerte o banco.

5.3.2 Riesgos y Actividades de Control por sub actividad

SUB PROCESO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p>Identificación de cuentas a cobrar</p>	<p>Que la información sobre cuentas a cobrar sea inexacta.</p> <p>Que la documentación (recibos de cobranza) no sea íntegra.</p>	<p>Controlar correlatividad de facturas, remitos y recibos.</p> <p>Revisar reclamos de clientes.</p> <p>Emitir listado de cuentas a cobrar semanalmente o diariamente, dependiendo del volumen de transacciones de la empresa.</p> <p>Envío de estados de cuenta a clientes, por sector independiente a Ventas y Cobranzas.</p> <p>Realizar análisis sobre nivel de morosidad, utilizar ratios de antigüedad de deudas.</p> <p>Analizar razonabilidad de relaciones, ventas/compras, ventas/costo de ventas.</p>

		Identificar clientes que operaron sobre el límite de crédito, y verificar autorizaciones excepcionales.
Ejecución	<p>Que cobradores desvíen fondos total o parcialmente.</p> <p>Que se extravíe dinero de cobranzas.</p> <p>Que no se rindan los fondos o se rindan en forma tardía.</p> <p>Que se depositen las cobranzas en forma inoportuna.</p> <p>Que no ingresen fondos debido a hurto.</p> <p>Que se acepten cheques diferidos con plazo mayor al admitido.</p>	<p>Separar funciones de ventas y cobranzas. O lograr supervisión directa por parte del propietario en el tema.</p> <p>Rendición de fondos por parte de cobradores en forma diaria.</p> <p>Al momento de rendir, el cobrador debe mostrar los recibos sin utilizar.</p> <p>Restringir acceso a libretas de recibos sin uso.</p> <p>Política definida sobre periodicidad en depósitos de las cobranzas, lo aconsejable es que sea en forma diaria.</p> <p>Evaluar en función del costo-beneficio, la posibilidad de contratar seguro sobre disponibilidades.</p> <p>Arqueos sorpresivos de caja y de cheques diferidos.</p>

	<p>Que se cobre un monto diferente al correcto.</p>	<p>Conciliaciones bancarias.</p> <p>Controlar validez del dinero o cheques recibidos; capacitar a los cobradores.</p> <p>Implementar política de aceptar solo cheques del cliente, no de terceros; éstos deben estar cruzados y a nombre de la empresa.</p> <p>Establecer plazos máximos de pago con cheques diferidos. Excepciones solo autorizadas por propietario.</p> <p>Acordar con clientes el cobro de facturas a través de transferencias electrónicas o depósitos bancarios.</p> <p>Utilización de cuenta “cobranzas a depositar” y sistema de fondo fijo.</p> <p>Control de recibos de cobranzas contra depósitos.</p> <p>Advertir a clientes de que solo paguen contra recibo oficial y a personas autorizadas por la empresa.</p>
--	---	---

		<p>Identificar en el recibo el medio de pago.</p> <p>Si existen recibos anulados, que se encuentren todas sus vías.</p> <p>Controlar utilización de libretas de recibos, debe haber constancia de la entrega al cobrador. Llevar registro de documentos entregados.</p>
	Demora en los pagos por parte del cliente.	<p>Establecer procedimientos de cobro.</p> <p>Llamar a clientes para coordinar las cobranzas.</p> <p>Otorgar descuentos por pronto pago.</p> <p>Recargos e intereses por pagos fuera de los plazos pactados.</p> <p>Monitoreo de cuentas a cobrar sobre documentos vencidos, por persona diferente al cobrador.</p> <p>Analizar cuentas vencidas y gestionar su cobro.</p>
Registro y control	Que no se registre íntegramente las cobranzas o se registren con errores.	<p>Prenumerar los recibos y controlar secuencia numérica.</p> <p>Detallar en cada recibo las facturas canceladas.</p>

	<p>Que se registren cobranzas en forma inoportuna.</p> <p>Que se registren devoluciones no autorizadas o cancelaciones inexistentes.</p>	<p>Realizar conciliaciones bancarias.</p> <p>Enviar estados de cuenta a deudores, por persona independiente a Ventas y Cobranzas.</p> <p>Confirmar periódicamente saldos de clientes, e investigar diferencias encontradas.</p> <p>Revisar documentos que autorizan devoluciones y bonificaciones.</p> <p>Separación de funciones entre contabilidad y cobranzas.</p>
	<p>Que el dinero recibido se extravíe o se desvíe.</p>	<p>Realizar acuerdos con clientes para que paguen a través de transferencias electrónicas o depósitos bancarios; con su correspondiente aviso.</p> <p>Cada cobrador debe tener una sola libreta de recibos; cuando rinden se debe controlar que estén todas las vías de los recibos anulados y los recibos en blanco.</p>

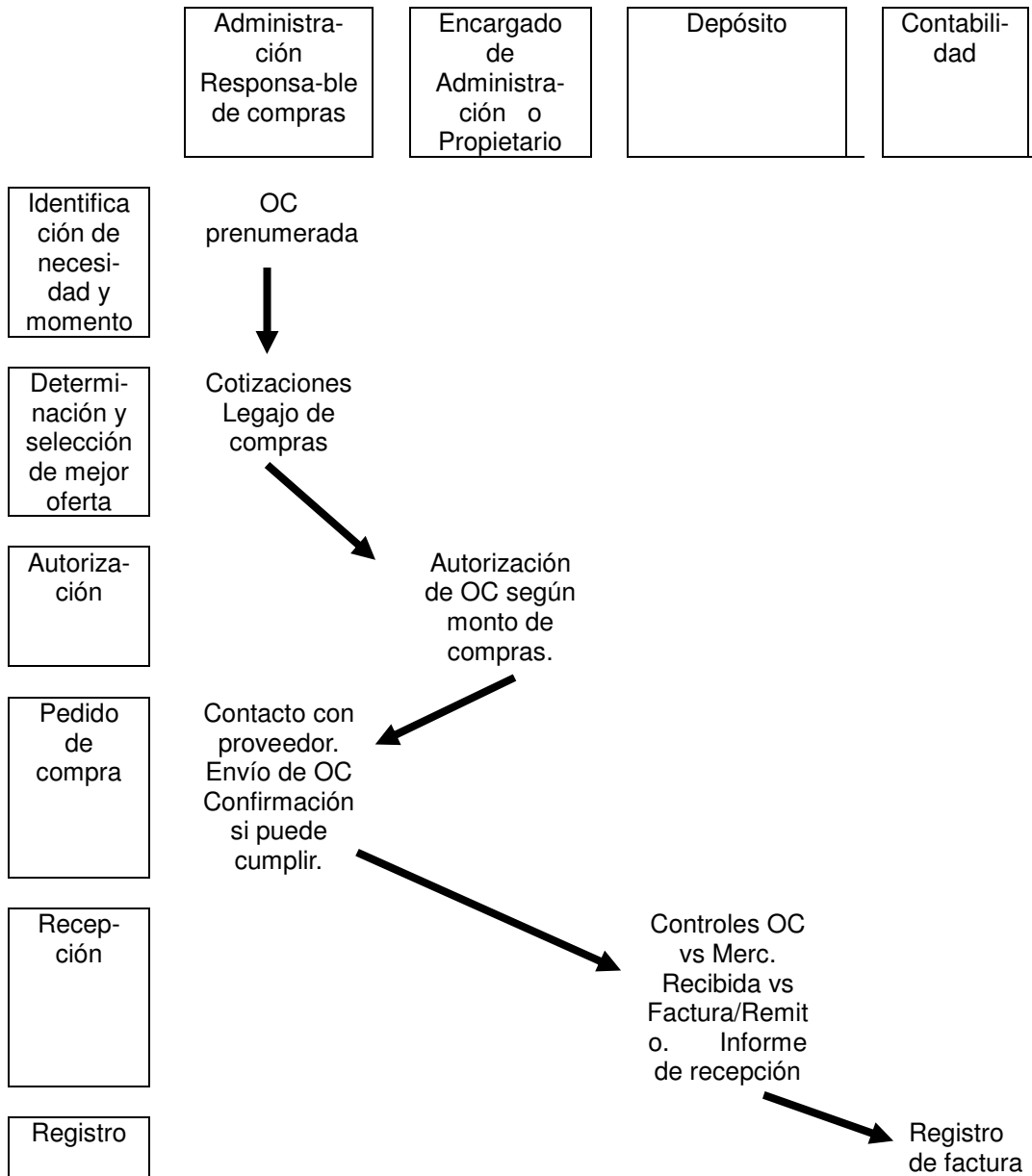
	Que se modifiquen datos de cuentas a cobrar sin autorización.	<p>Limitar acceso a registros.</p> <p>Determinar perfiles de usuarios con claves de acceso, y asignar funciones según perfil (creación, modificación, solo lectura).</p>
	Que no se cobren íntegramente las ventas realizadas con tarjetas de crédito.	<p>Conciliar listado de ventas con tarjetas de crédito, contra depósitos bancarios de las empresas emisoras.</p> <p>Controlar cumplimiento de las comisiones convenidas.</p> <p>Utilizar plan de cuentas adecuado para el proceso del voucher.</p>
Custodia de activos.	Que los activos y registros contables no se encuentren seguros.	<p>Depositar íntegramente las cobranzas del día.</p> <p>Cheques diferidos a cobrar, deben mantenerse en una caja fuerte.</p> <p>Agendar vencimientos de cheques diferidos, y verificar su depósito en tiempo. Evaluar conveniencia de depósitos al cobro.</p>

		<p>Separar tesorería de contabilidad. En casos que no sea posible, por contar con poco personal, el propietario debe ejercer supervisión directa sobre esas actividades.</p> <p>Asignar a una persona la custodia de los fondos.</p> <p>Restringir acceso a archivos asociados.</p>
--	--	---

5.4 Proceso de Compras

El proceso de compras en general sigue una serie de etapas: Identificación de la necesidad y momento de compra, determinación y selección de la mejor oferta, autorización, pedido de compra, recepción, registro, políticas y control de calidad.

5.4.1 Compras



Identificación de necesidad y momento de compra:

Al momento de determinar la necesidad de productos a comprar, debe establecerse claramente cuáles son las características requeridas para cada artículo a adquirir. Estas deben ser determinadas por el propietario y los encargados de ventas y compras, aportando en base a su experiencia específica cuáles son los requerimientos imprescindibles.

Debe realizarse un estudio del punto de pedido, donde el responsable de compras junto a responsable de ventas determine la cantidad a comprar de bienes de cambio e insumos. El punto de pedido es determinado en base al promedio de ventas diario y el tiempo de demora de entrega por parte de los proveedores, por parte de Administración y Compras.

Se emite OC prenumerada en dos vías, especificando cantidad y calidad del bien a comprar.

Deben realizarse inventarios periódicos de la mercadería de la empresa, para verificar que los pedidos están siendo realizados de forma correcta y asegurarse que la información mantenida por la empresa coincida con la existencia real.

Determinación y selección de la mejor oferta:

En caso de compras de productos nuevos, el responsable de compras solicita cotizaciones a proveedores, como mínimo a tres. Encargado de compras, basándose en calidad, precio, financiación, oportunidad de la entrega y antecedentes de los proveedores elige la mejor oferta para la

empresa.

Para el caso de compras recurrentes se selecciona un proveedor la primera vez que se adquiere el producto, y luego se sigue comprando al mismo. Se consideran los antecedentes del proveedor. Periódicamente se verifica que el proveedor elegido siga manteniendo la mejor oferta, contrastando con otros del mercado.

Recomendable: mantener historial de proveedores actualizado.

Autorización:

La OC es autorizada por encargado de administración o propietario, dependiendo del monto.

Si el importe es bajo: encargado de administración.

Si el importe es elevado: encargado de administración y propietario

Quien autoriza firma la OC, y la envía a Compras.

Es recomendable elaborar un instructivo de compras.

Pedido de compra:

Encargado de compras realiza pedido al proveedor en función de la OC; debe ser en forma escrita, por fax o email. Debe quedar constancia de la recepción del pedido por parte del proveedor, y de su aceptación de los requisitos de la orden.

El encargado de compras debe realizar el seguimiento de las OC pendientes, contando con una planilla para ese fin. Se envía una vía de

OC a Depósito y la otra vía se archiva.

Recepción:

Encargado de depósito es quién recibe las mercaderías. Debe realizar los siguientes controles: que la mercadería recibida coincida con la OC emitida, y con remito recibido del proveedor. En caso afirmativo debe elaborar el informe de recepción.

Para el caso que no coincida se debe evaluar la aceptación o no de la entrega; quien decide es el encargado de compras, se debería establecer criterios para aceptar o rechazar una orden. Se debe contactar al proveedor para solucionar las diferencias. Si no se llega a un acuerdo, se procederá a seleccionar otro proveedor. Es aconsejable establecer sanciones por incumplimientos por parte del proveedor y dejar documentado cada vez que ocurra alguna.

Se envía la OC junto al remito a encargado de compras, quien la da de baja de la planilla de seguimiento de órdenes de compra pendientes. Luego envía el legajo a Contabilidad para que se registre la compra.

Cuando se recibe la factura de compra, Administración debe controlar su coincidencia con remito y orden de compra.

Registro:

Se registran las compras en base a la factura, teniendo especial cuidado con la fecha del informe de recepción.

Políticas y control de calidad.

La empresa debe realizar controles de calidad de la mercadería comprada para asegurarse que ésta cumple con los estándares necesarios. Se debe verificar que los proveedores cumplan con las habilitaciones pertinentes para trabajar.

El personal encargado de recibir la mercadería debe ser capacitado para realizar su tarea correctamente.

Para la realización de controles debe analizarse siempre la relación de los beneficios aportados y los costos incurridos en los mismos.

5.4.2 Riesgos y Actividades de Control por sub actividad

SUB PROCESO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Identificación de la necesidad y momento de compra.	Que se realicen compras en forma inoportuna o inapropiada. Que no se identifique la necesidad de compra.	Establecer niveles de stock mínimos de mercaderías, tomando en cuenta el promedio de ventas diarias y el período de entrega de mercadería de los proveedores. Establecer las características de los productos a comprar. Establecer niveles de autorización para emitir OC.

	<p>Que se identifique erróneamente el objeto de la compra, la cantidad o calidad a comprar.</p>	<p>Realizar presupuestos para compras en el año en base al historial de compras y a las estimaciones de ventas para el año.</p> <p>Realización de inventarios y análisis de las diferencias.</p>
	<p>Que se realicen compras no previstas.</p>	<p>Realizar presupuestos periódicos (trimestrales, mensuales, según actividad).</p> <p>Analizar desvíos con presupuestos.</p> <p>En caso de no contar con presupuesto, establecer autorizaciones por límites de compra.</p> <p>Imprevistos autorizados por propietario.</p>
<p>Determinación y selección de la mejor oferta</p>	<p>Que no se determine la mejor oferta, en cuanto a calidad, precio, cantidad y oportunidad.</p> <p>Que se produzcan retrasos en la producción por no contar con insumos necesarios.</p>	<p>Solicitar cotizaciones al menos a 3 proveedores.</p> <p>Evaluar a las ofertas no solo en base al precio, sino tomar en cuenta la calidad del producto y antecedentes del proveedor</p> <p>Mantener un historial de proveedores actualizado. Consultarlo para situaciones recurrentes con el fin de evitar un nuevo proceso.</p>

	Que se compre a proveedores con antecedentes negativos por incumplimientos.	Periódicamente investigar sobre posibles nuevos proveedores (cámara de comercio, asociaciones de vendedores, clasificados, entre otros).
Autorización	Que se incumpla con los procedimientos de autorización previstos para compras y que éstas sean procesadas.	Que la OC sea autorizada por un nivel jerárquico superior a quien la prepara. Establecer niveles de autorización de acuerdo al monto de las compras, dejar documentado los montos de autorización. Elaborar un instructivo de compras.
Pedido de compra	Que no se procesen íntegramente las órdenes de compra autorizadas.	Órdenes de compra prenumeradas; en 2 vías (Compras y Depósito). Control de correlatividad de OC. Elaborar una planilla que permita el seguimiento adecuado de las OC emitidas. Si proveedor incumple, dejar constancia de ello en su historial.

	<p>Que no se documenten adecuadamente las condiciones de la compra.</p> <p>Que el proveedor cumpla parcialmente o no cumpla con las condiciones pactadas.</p>	<p>Especificación de datos mínimos que debe contener cada OC para ser autorizada: identificación del proveedor, detalle del producto y cantidad a comprar, plazo de entrega.</p> <p>Que los pedidos a proveedores se realicen en forma escrita, podría ser a través del envío de una copia de la OC.</p> <p>Que el proveedor acuse recibo de recepción del pedido y su conformidad para cumplirlo.</p> <p>Exigir constancia de recibidas y aceptadas las condiciones de compra por parte del proveedor (ejemplos: firma OC, confirmación vía email).</p>
<p>Recepción</p>	<p>Que se reciban bienes diferentes a los autorizados.</p>	<p>Acordar sanciones por incumplimiento.</p> <p>Controlar el remito recibido con la OC autorizada, por parte de Depósito.</p> <p>Definir criterios para aceptar o rechazar la entrega en caso de diferencias.</p>

		<p>Elaborar una planilla que permita el seguimiento adecuado de las OC emitidas.</p> <p>Si proveedor incumple, dejar constancia de ello en su historial.</p> <p>Evaluar mantener el pedido, cancelarlo o cambiar de proveedor.</p> <p>Dejar por escrito las diferencias encontradas e informar a Compras o Administración (según la estructura de la empresa).</p>
	<p>Que la documentación respaldante de la compra no sea adecuada.</p>	<p>Controlar la correspondencia entre la OC, remito y mercadería recibida.</p> <p>Firmar solamente aquellos remitos que cumplen con el control anterior.</p> <p>Las facturas de compra deben estar a nombre de la empresa y tener su número de RUT. Estas deben cumplir con los requisitos formales que la reglamentación establece.</p>
	<p>Que no se documente adecuadamente la recepción.</p>	<p>Emitir informes de recepción prenumerados; donde conste la fecha de recepción, el proveedor, la mercadería recibida y el remito y factura asociados.</p>

<p>Registro</p>	<p>Que se omita registrar compras o se registre en forma inexacta o inoportuna.</p> <p>Que se registren compras ficticias.</p> <p>Acceso no autorizado a registros y datos.</p>	<p>Verificar que todas las órdenes de compra que poseen un remito asociado, tengan la factura correspondiente.</p> <p>Registrar en base a la fecha de remito del proveedor o del informe de recepción.</p> <p>Verificar correcta autorización de compras.</p> <p>Utilizar claves de acceso a registros.</p>
<p>Políticas y Control de Calidad</p>	<p>Que la empresa reciba reclamos o sanciones por incumplir la normativa vigente.</p> <p>Pérdida de imagen por no mantener los estándares mínimos de calidad.</p> <p>Vender o fabricar productos inadecuados.</p>	<p>Exigir a proveedores las habilitaciones necesarias para trabajar, según corresponda en el ramo de actividad.</p> <p>Realizar controles de calidad a los insumos recibidos. O verificar que han sido autorizados por organismos competentes.</p> <p>Capacitar al personal en temas de calidad.</p> <p>Asesoramiento de normas vigentes para el ramo de la empresa. Controles de cumplimiento y seguimiento de las normas.</p>

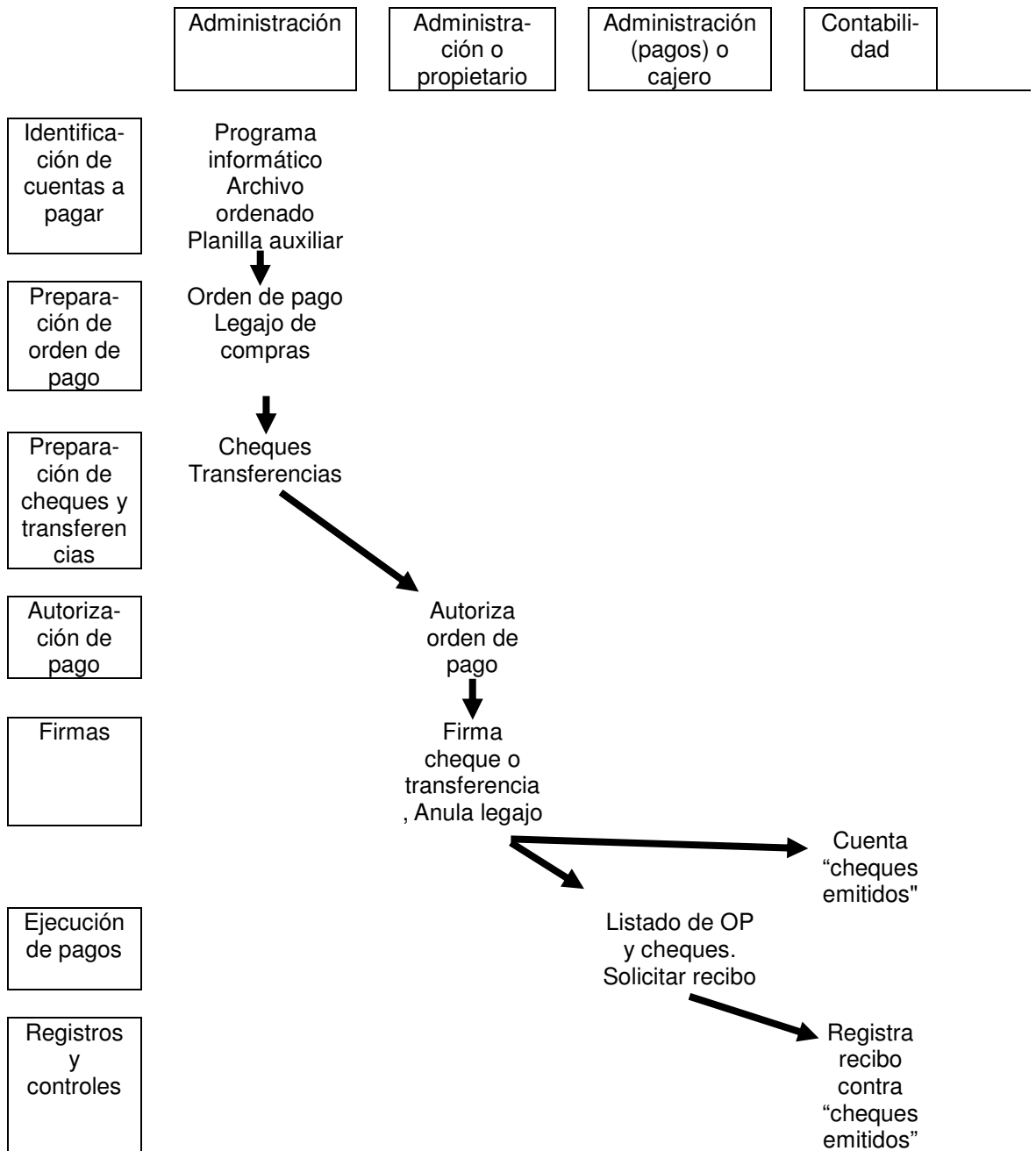
	<p>Controles desmedidos en relación a los beneficios que otorgan.</p>	<p>Análisis de relación costo-beneficio de los controles realizados.</p>
--	---	--

5.5 Proceso de Pagos

En el proceso de pagos se pueden distinguir varias sub actividades: identificación de cuentas a pagar, preparación de OP, preparación de los cheques y transferencias, autorización, firmas, ejecución de pagos, registros y controles, custodia.

Para que exista un control eficaz, en este proceso debe haber una adecuada separación de funciones. Es aconsejable que cada sub actividad sea desarrollada por una persona diferente, pero la realidad de las PYMES uruguayas no lo permite, dado su reducido número de personal. El nivel mínimo de separación de funciones debe asegurar que quien emite una orden de pago, sea una persona distinta de quien autoriza el pago y firma; y de quien registra y controla.

5.5.1 Pagos



Identificación de cuentas a pagar:

A través de un programa informático, donde se lleven las cuentas con los proveedores, se identifican las cuentas a pagar.

Si no cuentan con uno, se realiza a través de una planilla donde se ingresen todas las cuentas a pagar ordenadas por fecha de vencimiento.

Las facturas a pagar deben archivarse por fecha de vencimiento.

Quien identifica las cuentas a pagar es un administrativo, quien solicita en forma periódica estados de cuenta a proveedores para conciliar y verificar que los saldos sean los correctos.

Preparación de orden de pago

Luego el administrativo prepara la orden de pago (OP) prenumerada.

Contenido de orden de pago: identificación de proveedor, facturas que se cancelan e importe.

Legajo de compra contiene: orden de pago, factura, remito e informe de recepción.

Es aconsejable establecer días fijos de pagos, para realizar el proceso de pagos en forma ordenada y poder planificar con antelación la necesidad de disponibilidades.

Preparación de cheques y transferencias:

El administrativo prepara cheques, cartas transferencias o transferencias electrónicas. Se deben anular los legajos de compras para los cuales

fueron emitidos cheques para su pago.

Envía legajo completo de compras a un superior (encargado de administración), junto al cheque o carta de transferencia.

Autorización de pago:

Encargado de administración recibe el legajo de compra para autorizar el pago. Puede ser también el propietario.

Controla que la compra haya sido autorizada, que los precios sean los correctos. Debe documentar en la autorización en la orden de pago.

Firmas:

Encargado de administración o finanzas es quien firma el cheque. El cual debe estar a nombre del proveedor y cruzado.

El cheque es conveniente que sea a dos firmas. La segunda firma debe ser por parte de otro superior de igual nivel o por el propietario o socio administrador.

Cuando tiene los cheques firmados, el administrativo que se encarga de cuentas a pagar le envía a quien ejecuta los pagos un listado con las OP y los cheques correspondientes; quien al recibir la documentación firma una copia del listado.

Contabilidad registra "cheque emitido a banco".

Ejecución de pagos:

Encargado de pagos debe coordinar con proveedores para ejecutar el pago.

Es recomendable que se fijen días de pago, por ejemplo todos los viernes.

Se debe dar conocimiento a proveedores en caso que se les pague mediante transferencia bancaria, y solicitar el recibo correspondiente.

Se debe exigir y controlar que por cada pago realizado, el proveedor emita un recibo oficial por la cancelación de las facturas.

Registro y controles:

Luego se envía el legajo con el recibo a Contabilidad para que se contabilice el pago.

Al momento de hacer la conciliación bancaria, debe controlarse que cheques se emitieron y no fueron entregados a proveedores (“cheques emitidos”).

Custodia:

Se debe mantener la documentación y medios de pago en lugar seguro.

Los registros contables deben contar con acceso restringido.

Se deben realizar arquezos de fondos y de cheques emitidos no entregados, para validar con la información de la empresa.

Los responsables de custodia deben estar claramente definidos.

5.5.2 Riesgos y Actividades de Control por sub actividad

SUB PROCESO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p>Identificación de cuentas a pagar</p>	<p>Que no se identifiquen adecuadamente las cuentas a pagar por falta de documentación o información.</p> <p>Que el ingreso de datos no sea correcto.</p> <p>Que se paguen cuentas no válidas o fraudulentas.</p> <p>Que se pague sin haber recibido el bien o servicio.</p> <p>Que se pague en forma duplicada o inexacta (en exceso o de menos).</p> <p>Que se pague en forma tardía.</p>	<p>Preparar legajos en base a informes de recepción prenumerados, éstos deben incluir la OC, factura y remito del proveedor.</p> <p>Realizar controles de secuencia numérica de los informes de recepción.</p> <p>Elaborar listado de contratos vigentes con proveedores de servicios, conteniendo importes a pagar, periodicidad del pago, fecha de vencimiento del mismo.</p> <p>Preparar listado de vencimientos y agendar fechas para pagos. Archivo de facturas por orden de vencimientos.</p> <p>Contactar a proveedores para confirmar saldos; solicitar estados de cuenta y realizar conciliaciones. Analizar saldos de cuentas a pagar y su antigüedad.</p>

	<p>Que se pague a un proveedor equivocado.</p> <p>Que se pierdan beneficios de descuentos por pronto pago.</p> <p>Que se incurra en pérdidas (intereses, multas y recargos) por pagos tardíos.</p>	<p>Analizar conveniencia de beneficios por descuentos por pronto pago. En los casos de conveniencia preparar registro ordenado por fecha de descuento.</p> <p>Controlar que proveedores emitan NC por mercadería devuelta y por descuentos obtenidos.</p> <p>Definir fecha optima de pagos en base a vencimientos y disponibilidades de fondos.</p> <p>Utilizar filas de totales para controlar integridad y exactitud de los de los saldos.</p> <p>Restringir permisos para modificar datos en los registros (claves de acceso).</p> <p>Verificar la composición del libro auxiliar de cuentas a pagar, con los comprobantes existentes que no han sido anulados por pagos previos.</p> <p>Establecer políticas de Dirección para delinear prioridades de pago.</p>
--	--	--

		Determinar monto adecuado del Fondo Fijo. El importe debe recomponerse aproximadamente cada 10 días. Control de la rendición de fondo fijo.
Preparación de órdenes de pago	<p>Que la información sobre vencimientos sea inexacta, inoportuna o no se encuentre disponible.</p> <p>Que se paguen facturas en forma anticipada o vencida.</p> <p>Que no se disponga de fondos al momento de pagar.</p>	<p>Definir fecha optima de pago, teniendo en cuenta los vencimientos, disponibilidades de fondos y posibles descuentos.</p> <p>Identificar las fechas de necesidad de fondos.</p> <p>Preparar pagos con el legajo completo de compras; hacerlo con anticipación pero en fecha cercana al pago.</p> <p>Emitir OP prenumeradas. Puede utilizarse un reporte con el resumen de pagos a realizar (semanal o mensual).</p>
Preparación de cheques y transferencias	<p>Que se incurra en costos innecesarios.</p> <p>Que se duplique la emisión de cheques.</p>	<p>Analizar conveniencia de realizar pagos con cheques, cartas de pago o transferencias electrónicas.</p> <p>Se aconseja utilización de transferencias bancarias para pagos a proveedores que trabajen con igual banco que la empresa.</p>

	<p>Que se extravíen o sean hurtados los cheques emitidos.</p> <p>Que se emitan cheques sin coberturas adecuadas.</p>	<p>Anular toda la documentación de los legajos cuando se emiten los cheques o solicitan transferencias.</p> <p>Preparar cheques en fechas cercanas a las estipuladas para el pago. Emitirlos a nombre de las oficinas públicas y proveedores, cruzados.</p> <p>Tener a disposición líneas bancarias para sobregiros.</p> <p>Realización de pagos menores con fondo fijo.</p> <p>Conciliaciones bancarias.</p>
Autorización	<p>Que se autoricen pagos no relacionados con la gestión.</p> <p>Que se autoricen pagos que ya estaban cancelados.</p> <p>Que se autoricen pagos en forma tardía.</p>	<p>Verificar conformidad del legajo completo por parte de quien autoriza.</p> <p>Controlar que los precios de las compras coincidan con los acordados previamente.</p> <p>Dejar constancia de autorización: fecha y firma; por parte de Administración o propietario.</p>

<p>Firmas</p>	<p>Que se dilaten pagos por no contar con firmas disponibles.</p>	<p>Emitir cheques a dos firmas; para socios y propietarios en forma indistinta; para apoderados firma según grupos en base a oposición de intereses.</p> <p>Designar como apoderados bancarios a personal de confianza, para flexibilizar la disponibilidad de firmas. Realizar controles sobre actuación de los apoderados.</p> <p>Contemplar firmas disponibles para los momentos de pago.</p>
<p>Ejecución de pagos</p>	<p>Que se desvíen fondos.</p> <p>Que se pague y no se cancele el pasivo.</p>	<p>Aceptar solo recibos oficiales de proveedores.</p> <p>Conciliar saldos con proveedores</p> <p>Emitir cheques a nombre de proveedores y cruzados.</p>
	<p>Que no se registren íntegramente los pagos.</p>	<p>Contabilizar en base a comprobantes originales.</p>

	<p>Que se registren pagos que no corresponden a la operativa de la empresa.</p> <p>Falta de documentación o información.</p>	<p>Utilizar cuenta de cheques emitidos (al emitir orden de pago: cheque emitido a banco; al realizar pago: acreedor a cheque emitido).</p> <p>Controlar secuencia numérica de documentación (según informe de recepción).</p> <p>Circularizar proveedores y controlar saldos.</p> <p>Realizar conciliaciones bancarias y conciliar recibos con las OP.</p> <p>Analizar razonabilidad de recibos registrados, que no existan duplicados.</p> <p>Controlar saldo de cuenta "cheques emitidos" con la existencia física de los cheques.</p> <p>Comparar pagos reales con presupuestos.</p>
--	--	---

Custodia	Uso inadecuado de fondos de la empresa por parte del personal.	Realizar arqueos de fondos y cheques emitidos con frecuencia. Designar responsables de la custodia de valores. Acceso restringido a libretas de cheques y a los fondos.
-----------------	--	--

Nota: Generalmente las PYMES tercerizan la liquidación de impuestos y leyes sociales en un estudio contable. El estudio es quien informa a la empresa los importes y las fechas de pago.

5.6 Proceso Gestión de Recurso Humanos

5.6.1 Riesgos y Actividades de Control

RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Desconocimiento o incumplimiento de legislación aplicable y de políticas de la empresa por parte de personal superior.	Contratar personal capacitado para el área y mantenerlo actualizado. Comunicar al personal las políticas de la empresa y las sanciones por incumplimientos. Estimular al personal para que denuncie irregularidades y adoptar las medidas disciplinarias que correspondan.

	<p>Revisar periódicamente actualizaciones de las normas.</p> <p>Consultar asesores jurídicos.</p>
<p>Documentación y archivo inadecuados de legajos de RRHH.</p>	<p>Restringir el acceso a los archivos relacionados a RRHH.</p> <p>Llevar registros de acuerdo a las leyes.</p>
<p>Que el personal no reciba la formación necesaria para cumplir las tareas.</p>	<p>Realizar reuniones con personal de distintos niveles a fin de identificar necesidades de formación.</p> <p>Capacitar al personal en áreas identificadas mediante talleres y cursos internos y externos.</p>
<p>Que el personal no reciba información sobre su rendimiento y desarrollo.</p>	<p>Realizar evaluaciones periódicas sobre rendimiento del personal, e informarle sus resultados.</p>

CAPÍTULO 6 – CONTACTO CON LA REALIDAD DE PYMES

URUGUAYAS

6.1 Introducción

Con el fin de analizar si las PYMES uruguayas ponen en práctica un SCI que incluya los procedimientos propuestos en el capítulo anterior, hemos realizado un trabajo de campo.

La muestra analizada incluyó ocho visitas a distintas PYMES de diferentes rubros de actividad. El trabajo consistió en realizar preguntas en base a un cuestionario definido, el cual se anexa al final de este documento.

Al momento de planificar las entrevistas nos encontramos con la limitación del tiempo disponible de las personas a entrevistar, por lo que debimos reducir el cuestionario y realizar preguntas sobre los que a nuestro criterio son los controles más críticos.

6.2 Resumen de resultados obtenidos

En el siguiente cuadro presentamos las características de las empresas de la muestra:

GIRO EMPRESA	LOCALIZACIÓN	FUNCIONARIOS	ESTRUCTURA	ORGANOS DECISORIOS	PRINCIPALES PROCESOS	TERCERIZA
Importadora y distribuidora	Montevideo	16	Directorio Gerente de Finanzas 2 Contabilidad 1 Pagos y Cobranzas 2 Compras Gerente de Ventas 3 Vendedores 1 Encargado de Depósito 1 Distribuidor 1 Recepcionista 1 Gestor	Directorio Gte. Ventas Gte. Finanzas	Compras Ventas Cobranzas	TI
Minimercado	Interior	9	2 Administradores (propietarios) 1 Administrativo 3 Vendedores 1 Auxiliar Deposito/Reponedor 2 Cajeros	Propietarios	Compras Pagos Cobranzas	Contabilidad TI
Importadora y distribuidora	Montevideo	20	4 Directorio (propietarios) Gerente General Gerente de Marketing y Ventas Gerente de Administración	Directorio	Compras Ventas Distribución Cobranzas	Liquidación de impuestos TI
Metalúrgica	Montevideo	16	Director Secretaria 2 Compras 1 Contabilidad 1 Cobranzas y Distribución 2 Ventas (1 cajero) Encargado de Fábrica y Deposito 7 Operarios	Director	Compras Fábrica Ventas Cobranzas	Liquidación de impuestos, confección de balances. TI

Transporte	Interior	12	Director Encargado de Ventas 1 Administrativo 1 Contable Encargado de Taller 7 Choferes	Director	Ventas Taller Cobranzas	Liquidación de impuestos, confección de balances. TI
Estación de Servicios	Interior	8	Propietario Gerente General 2 Encargados de turno 4 Pisteros	Propietario Encargados	Ventas Compras Pagos Cobranzas	Contabilidad TI
Distribución de correo local y al exterior	Montevideo	18	1 Director (Propietario) 1 Gerente de Operaciones 8 Operarios 6 Técnicos Contador y auxiliar	Director	Distribución Ventas Cobranzas	Liquidación de impuestos, confección de balances TI
Servicios profesionales	Montevideo	27	5 Directorio 3 Administración 1 RRHH 18 Servicios	Directorio	Servicio Cobranzas	TI

A continuación exponemos un resumen de los resultados obtenidos:

6.2.1 Ambiente de control

Encontramos que ninguna de las empresas visitadas cuenta con manuales de procedimientos ni códigos de conducta escritos. Los valores esperados y las políticas son transmitidos en forma oral por parte de él o los propietarios. Sin embargo, una de las empresas, que es de porte mediano cuenta con un reglamento escrito que contiene las políticas básicas de personal, como por ejemplo: horario, licencias, permisos especiales, sanciones. Éste se encuentra en la red informática de la empresa con acceso a todos.

En gran parte de los casos de estudio se manifestó que existe un ambiente de confianza entre todos los integrantes. El trato cercano permite reducir las instancias de control por parte del propietario. No obstante, la sensación de estar en conocimiento permanente del accionar de todos, puede llevar a omitir controles importantes; por ejemplo puede darse que se omite documentar autorizaciones, lo que podría derivar en la realización de operaciones no autorizadas.

La toma de decisiones a nivel superior está concentrada en el propietario o Directorio. Aunque existe, en muchos casos, un período de trabajo en equipo y consultas con los empleados de mayor experiencia en la empresa, o en el caso que corresponda, con los profesionales que integran la misma.

Sin embargo, las decisiones a nivel estratégico son tomadas únicamente por los propietarios.

La mayoría de las empresas de la muestra no cuentan con gerencias definidas en su estructura; ninguna cuenta con Auditoría Interna, ni contrata servicios de Auditoría Externa.

6.2.2 Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos en todas las empresas entrevistadas es realizada por el o los propietarios, salvo en dos de las éstas. Una de ellas tiene una persona encargada del área, y en la otra quien se encarga de la gestión es el Gerente de Administración. En todas las empresas auxiliares administrativos se encargan de las tareas rutinarias en la materia. Como por ejemplo liquidación de sueldos.

Las políticas sobre RRHH son fijadas por el propietario.

Dado que la mayoría de las empresas no cuentan con un órgano o persona con preparación en dicha área, las actividades se reducen a las básicas: liquidación de sueldos, controles de asistencias y licencias, entre otras. Todas manifestaron que la liquidación de sueldos se realiza internamente.

Las contrataciones las realiza el director o gerente cuando surge la necesidad, no se planifican necesidades de RRHH. Solo en una de las empresas se ha utilizado el servicio de consultoría especializada. En el

resto de los casos la selección de personal está a cargo del director o propietario. De todas formas es él quien toma la decisión final en cuanto a la contratación.

Quien define los perfiles deseados de los candidatos es el director o propietario, con colaboración del encargado del área donde surge la necesidad de personal.

Al ingresar un nuevo empleado, la inducción y capacitación es realizada por otro funcionario con mayor experiencia, pudiendo llegar a ser el propietario de la empresa.

La mitad de las empresas consultadas brinda la posibilidad de realizar cursos específicos a sus empleados, solo cursos que están directamente relacionados a sus tareas. La necesidad de capacitación puede ser identificada tanto por el empleador como por el empleado interesado en mejorar su performance en determinada tarea. La decisión final siempre es tomada por el propietario.

El personal no es motivado para denunciar casos de irregularidades en ninguna de estas empresas, y no se encuentran definidas penalizaciones para incumplimientos por parte de los funcionarios. Salvo en una empresa, donde se realizan observaciones, y éstas luego se toman en cuenta al momento de las mejoras salariales, bonificaciones y ascensos. En otras se penalizan faltas con suspensiones y observaciones, pero no se encuentran definidas las situaciones que generan esas sanciones. Es común a todas que al notar una falta grave de comportamiento, el

funcionario que la cometió es despedido.

La mayor parte de las empresas entrevistadas se mantienen actualizadas en cuanto a normas laborales y consultan asesores jurídicos; resulta entendible dados la conflictividad laboral y cambios permanentes que afectan la realidad.

Solo en una de las empresas se realizan evaluaciones formales de rendimiento del personal. Se llevan a cabo en forma anual, utilizando un modelo de preguntas, con parámetros uniformes para todos.

6.2.3 Proceso de Ventas

Comenzamos nuestra entrevista preguntando como las empresas eligen y califican a sus clientes al momento de vender a crédito. Las respuestas coincidieron en que los nuevos clientes son analizados mediante solicitud de referencias comerciales y personales.

No encontramos que se utilice información del clearing de informes, o la práctica de solicitar información financiera del cliente, como por ejemplo Estados Contables.

En cuanto a la conducta de los clientes, todas las empresas analizadas realizan un seguimiento de los pagos de los mismos, tomando medidas si se perciben incumplimientos. La mayoría cuentan con herramientas de apoyo informático para realizar la tarea (programas estándar o programas a medida).

Solo una de las empresas entrevistadas deja documentados los hechos

acontecidos con los clientes. Otras prefieren documentar mediante utilización de emails las conversaciones mantenidas.

Las ventas a crédito son en la mayoría de los casos autorizadas directamente por los directores, analizando cada situación. En otros casos es frecuente el establecimiento de límites de créditos por cliente, siendo determinado por el propietario; por debajo del mismo existe autorización para operar. Las excepciones siempre las decide el director. Los límites de crédito en estas empresas se fijan en montos bajos en un principio, y luego, según el comportamiento de cada cliente se van evaluando.

Los pedidos de venta se documentan de forma escrita en mayor parte. Si bien en algunos casos comienza el pedido vía telefónica, luego se documenta en papel con conformidad del cliente (mail, fax o nota de pedido firmada en la empresa).

Tres de las empresas entrevistadas no manejan stock por el tipo de actividad que realizan; en los casos que si lo hacen, se utilizan herramientas informáticas. El sistema de stock se encuentra integrado con el sistema de facturación en la mayoría de los casos.

El método utilizado para facturar no es uniforme en las empresas de la muestra, la mayoría realiza la facturación a través de sistemas informáticos y el resto hace las facturas en forma manual. En la mayoría de las empresas entrevistadas, las facturas, recibos y notas de crédito se emiten en 3 vías (original cliente, contabilidad y archivo), salvo en dos que emiten en 2 vías.

Todas las empresas cuentan con lista de precios definida, ésta se encuentra en forma escrita o electrónica, dependiendo del método de facturación utilizado; salvo en una que por su actividad cotiza cada servicio.

Los descuentos, en casos de empresas dedicadas a servicios no están definidos con anterioridad, sino que los decide el director en cada caso. En empresas de comercio están previamente definidos los descuentos que pueden realizarse, por parte del propietario. Éstos se encuentran contemplados en el programa de facturación. En el proceso de expedición se controla que la mercadería a ser entregada coincida con el pedido del cliente y en algunas se prepara remito. Se controla el remito con la mercadería y luego se factura. Al momento de entregar la mercadería se exige que el cliente firme el remito o factura en señal de aceptación.

Solamente la mitad de las empresas entrevistadas que llevan su contabilidad internamente, tienen un sistema integrado de facturación con contabilidad y stock. En estos casos, al momento de facturar se baja el stock en forma automática, menos en una empresa, en la cual el control de stock se realiza en forma manual.

El acceso a los programas se encuentra restringido a través de claves para los diferentes perfiles de usuarios.

En todas se realizan diversos controles para otorgar confiabilidad sobre la información financiera, por ejemplo: control de secuencia numérica de las facturas contabilizadas, control de documentación en blanco, envío de

estados de cuenta a deudores en forma periódica, control diario de depósitos bancarios contra recibos y ventas contado, conciliaciones bancarias mensuales, rendiciones de caja en el momento de la reposición. En cuanto a la función registro, la mayoría de las empresas entrevistadas contabilizan los comprobantes en forma interna, y tercerizan la confección de balances y liquidación de impuestos. Estas empresas envían la información operativa registrada al estudio contable junto a los documentos respaldantes, para su control. El resto de las empresas envía solo la documentación al estudio, y éste es responsable de registrar todo.

Pudimos constatar que las empresas generalmente solicitan los boletos de pago de impuestos y cargas sociales a los estudios tercerizados, pero no solicitan otros comprobantes como los de presentación de declaraciones o certificados únicos vigentes.

Adicionalmente se realizan controles sobre razonabilidad de la información contable (por ejemplo: reportes o informes de operaciones versus saldos de ingresos por ventas).

Se realizan también controles sobre los pedidos pendientes de entrega, y sobre que lo entregado coincida con lo solicitado.

En todos los casos es restringido el acceso a libretas de recibos y facturas sin uso, éstas se encuentran en armarios bajo llave. Todas las empresas entrevistadas manifestaron controlar la integridad de la documentación en blanco, aunque no fueron precisas en cuanto a su periodicidad. Quienes tienen acceso son los propietarios o gerentes y un auxiliar de

administración.

Cuando se recibe mercadería por concepto de devoluciones, no se emite nota de recepción, se documenta directamente con nota de crédito, la cual es autorizada por el propietario. Al emitir nota de crédito, en caso de contar con sistema integrado, el alta de stock se realiza en forma automática. En caso contrario el alta de la mercadería se realiza en forma manual.

Conclusiones sobre el proceso Ventas

Respecto al proceso de ventas encontramos que las PYMES estudiadas cumplen con la mayoría de los controles críticos propuestos.

En cuanto al estudio de los clientes para determinar las ventas a crédito, solo se toman en cuenta las referencias comerciales, por lo que sería recomendable que se utilicen mecanismos adicionales. A modo de ejemplo, y tomando en cuenta la relación costo-beneficio: solicitar estados financieros, consultar con clearing de informes, entre otros.

Todas realizan seguimiento del comportamiento de sus clientes, lo cual es correcto, pero encontramos una debilidad importante al no documentar el mismo. Debería ser Administración quien se encargue del registro.

Los pedidos de los clientes se documentan por escrito en la mayoría de los casos, pero creemos que sería bueno que se emitan notas de pedido para que el seguimiento de pedidos pendientes sea más eficiente, a través del control de correlatividad numérica.

De las empresas entrevistadas cuyo giro es el comercio de bienes, la gran

mayoría realiza recuentos físicos de mercadería, dicho control generalmente se lleva a cabo en forma anual (fecha de balance), no obstante consideramos necesario la ejecución de este contralor con mayor frecuencia para un mejor manejo de stock.

En todos los casos es el director quien autoriza las ventas a crédito, o fija los límites para cada cliente; esto se da debido al tamaño de la empresa, ya que no hay una persona encargada de créditos. Consideramos correcto que sea el director quien tome la decisión, pero se debe evaluar el tiempo que conlleva esta tarea, dado que podría delegar la misma y dedicar tiempo a tareas más estratégicas del negocio.

Sería recomendable que el sistema de facturación esté integrado con el de contabilidad, para lograr una mayor eficiencia en el trabajo, debido a la automatización de tareas.

Encontramos una correcta separación de funciones entre quien autoriza las ventas, quien las ejecuta y quien entrega los pedidos.

En caso de devoluciones de mercadería, se documentan directamente con notas de crédito; sería recomendable emitir notas de recepción.

6.2.4 Proceso de Cobranzas

Todas las empresas entrevistadas emiten periódicamente (en forma semanal o mensual) listados de deudores y se gestiona su cobranza.

La función de cobranzas es desarrollada por Administración en todos los casos.

El dinero de las cobranzas es depositado en cuentas bancarias diariamente, por lo que se minimiza la existencia de dinero dentro de la empresa, con excepción de cajas chicas.

La ejecución de los cobros se controla mediante rendición de cobranzas, correlatividad numérica de recibos, control de documentos en blanco y de depósitos bancarios.

En caso de diferencias en las conciliaciones, se consulta con clientes.

Ninguna tiene contrato de seguro para casos de pérdida de dinero por hurto.

La mayoría no utiliza cuentas de control como “cobranzas a depositar”, ni el sistema de fondo fijo. Sino que utilizan un sistema de caja única, por el cual parte del dinero que ingresa por ventas contado o por cobranzas dentro del local, es utilizado para pagos diarios de menor importe.

En todas se realizan cierres de caja, aunque con diferente periodicidad.

Los cajeros rinden ante el propietario. No se llevan a cabo arqueos de caja sorprendidos.

Las funciones de tesorería y contabilidad son realizadas por personas diferentes, solo en una de las empresas de la muestra estas funciones no se encuentran separadas.

La mayoría de las empresas entrevistadas tienen contabilidad interna, pero en gran parte de éstas las funciones de registro y control no se encuentran separadas. Se limita el acceso a registros y modificaciones mediante el uso de claves y usuarios determinados.

Conclusiones sobre el proceso Cobranzas

Respecto al CI en el proceso de cobranzas, podemos ver que es llevado a cabo por la mayoría de las empresas en forma satisfactoria. Al tratarse de un aspecto muy relevante para la operativa de la empresa, esta actividad es manejada con cautela.

El proceso de cobranzas se documenta con recibos, emitidos en la mayoría de las empresas en 3 vías (cliente/archivo/contabilidad), lo cual permite un manejo adecuado del mismo.

Se controla en forma frecuente los saldos adeudados, al menos una vez al mes, con esta información se ejecutan luego las cobranzas. Sin embargo no todas confirman los saldos con los clientes mediante envío de estado de cuentas u otra forma.

Las empresas entrevistadas evitan el uso de efectivo en sus locales, manteniendo los fondos en cuentas bancarias, reduciendo así el riesgo de perdidas por hurto. Esta medida es efectiva para mitigar dicho riesgo. Los cobradores depositan la recaudación diaria, y se hace la rendición con los comprobantes de depósitos bancarios ante encargado de administración o propietario.

Son adecuados los controles respecto a las cobranzas realizadas fuera del local.

Sin embargo, encontramos que no se implementa un sistema claro para el manejo de la caja diaria (en algunas de las empresas), ya que los cajeros depositan parte de los ingresos en forma diaria, pero otra parte la utilizan

para pagos de gastos de pequeños importes. Esto puede provocar errores y pérdida de tiempo para el control del saldo de caja, incluso posibilita el uso inadecuado de los fondos de la empresa. Aunque los cajeros rinden ante el propietario, no lo hacen todos los días, por lo que puede darse que cajeros utilicen dinero de la empresa para gastos ajenos a la empresa. Esto implica una falla importante de control. Una recomendación podría ser que se realicen arqueos sorpresivos.

El propietario supervisa las conciliaciones y saldos bancarios en forma personal, lo que permite minimizar riesgos en esta área.

La mayoría de las empresas en estudio tienen contabilidad interna. Sin embargo se evidencia una carencia de contralor al estar la función de registro y control contable, generalmente, a cargo de una misma persona. Consideramos apropiado a los efectos de la confiabilidad de la información contable, el hecho de limitar el acceso a registros y modificaciones en base al manejo de perfiles y claves de usuario.

6.2.5 Proceso de Compras

En las empresas que entrevistamos no se realizan presupuestos anuales de compras.

Quien toma la decisión de comprar es el director conjuntamente con la parte interesada; producción para comprar insumos o ventas para reponer o comprar mercadería de reventa.

Propietario o gerente de administración es quien determina la existencia

de fondos para realizar la compra.

No se realizan órdenes de compra, pero si se deja por escrito la solicitud de compra.

Para realizar la selección de proveedores se solicitan cotizaciones y se elige uno de ellos en función de diferentes criterios: precio, calidad de productos, plazo de entrega, confiabilidad del proveedor, entre otros. En adelante se continúa comprando al mismo proveedor, siempre que se esté conforme con su desempeño. No existe en las empresas de la muestra mecanismos formales para informarse sobre nuevos proveedores, en general lo hacen a través de contactos informales o de publicidad. La conducta de los proveedores se evalúa pero no se documenta.

El encargado de compras envía el pedido (generalmente en forma escrita, fax o mail) al proveedor; espera su confirmación la cual contiene las condiciones de entrega. Si el proveedor no contesta en tiempo razonable, se lo llama y se evalúa cancelar el pedido y cambiar de proveedor en caso de falta de respuesta.

Encargado de compras realiza el seguimiento de la entrega del pedido, generalmente mediante envío de mails a proveedores.

La recepción de mercadería la controla el encargado de depósito, o en caso de empresas que no cuentan con éste, quien controla es el sector donde surgió la necesidad. Se controla con el pedido de compra.

La recepción se documenta mediante remito del proveedor o firma en la factura como constancia de recepción.

No se realiza informe de recepción.

Luego de recibida la mercadería, las facturas se contabilizan o se ingresan al programa donde se llevan los proveedores. Posteriormente se envían a encargado de pagos. Las empresas contabilizan las compras en base a las facturas.

Antes de contabilizar, en la mayoría de las empresas se controla que la factura coincida con el remito y con el pedido.

En caso de encontrar diferencias entre la mercadería solicitada y la recibida, en la mayoría de las empresas quien decide como continuar es el encargado de compras, lo hace en función al tipo de diferencia encontrada (en cantidad, calidad o demora en la entrega).

Conclusiones sobre el proceso Compras

Podemos ver debilidades en el proceso de compras de las empresas estudiadas.

En primer lugar no realizan presupuestos de compras anuales, tampoco determinan objetivos de ventas a alcanzar, esto impide al SCI evaluar si la empresa está funcionando realmente como esperan los propietarios.

La forma en que se decide comprar parecería afectar la oportunidad en la determinación de la necesidad de compra.

Respecto a los proveedores, las empresas visitadas no se aseguran la mejor oferta a lo largo del tiempo, ya que no suelen buscar otras ofertas luego de haber elegido un proveedor.

En cuanto a la forma de control vemos que en la mayoría de las empresas

el encargado de compras envía pedido al proveedor sin que conste la autorización por parte de Administración o propietario en él. El mail o fax podría estar cumpliendo la función de la OC, pero es una falla que se envíe sin la autorización. Sería apropiado que se numeren los pedidos de compra para poder efectuar un control de integridad a través de la secuencia numérica.

La forma en que se controla la recepción de los pedidos es correcta, ya que se hace contra la solicitud del mismo.

Podemos ver que ninguna de las empresas elabora informe de recepción cuando recibe mercadería comprada. Es una debilidad ya que se pierde el control de integridad en las compras.

6.2.6 Proceso de Pagos

En cuanto al proceso de pagos encontramos diversas formas de funcionamiento. La mayoría de las empresas utiliza un programa específico para el manejo de proveedores (mismo que para deudores), dos de ellas recurren a informes contables sobre saldos adeudados, y una trabaja con la documentación en papel archivada por fecha de vencimiento.

Los saldos a abonar se confirman con los proveedores mediante recepción de estados de cuenta; Administración (encargado de pagos) es quien solicita la confirmación.

Ninguna de las empresas utiliza órdenes de pagos.

En las empresas entrevistadas los cheques para pagos se firman en base a las facturas a pagar, o a resúmenes de pagos de facturas previamente autorizadas.

En la mitad de las empresas de la muestra las facturas a pagar no tienen un comprobante de que se haya recibido la mercadería; y solo en dos de ellas se anulan las facturas cuando se emiten los cheques para su pago.

Siempre se consultan los saldos disponibles antes de emitir los cheques, o sea saldo según banco deducido los cheques emitidos. No se cuenta con líneas de sobregiros.

Encontramos que además de los directores, hay ciertos funcionarios con firma autorizada para cheques (familiares de directores y altos cargos).

Los pagos a proveedores se realizan mediante cheques cruzados; y en dos de las empresas (que tienen varios socios) los cheques se emiten a dos firmas.

En ninguna de las empresas se realizan arqueos sorpresivos de caja o de cheques emitidos.

El acceso a libretas de cheques y a los fondos está restringido en todas.

Quien efectúa los pagos es el cajero. Luego de realizados los pagos, se envía recibo a quien registra, para ser contabilizado. Una de las empresas utiliza la cuenta de control "cheques emitidos".

Solo una de las empresas tiene un día fijo para realizar pagos.

Conclusiones sobre el proceso Pagos

En el proceso de pagos observamos que las PYMES realizan distintos

procedimientos para llevar a cabo dicha actividad. Ya sea el uso de software específico, información contable o archivos físicos. Creemos sumamente importante implementar mecanismos de automatización de la información para un manejo más eficiente de los recursos.

Una debilidad se presenta al momento del control de integridad de facturas a pagar, en las empresas que manejan los pagos basándose en archivos físicos de facturas. Se debería preparar a medida que se reciben las facturas un listado que resuma los totales por proveedor, y al momento de preparar el pago verificar el archivo físico con el listado.

Nos parece adecuado que al momento de elaborar los pagos se confirmen los saldos con los proveedores. Sin embargo, este procedimiento debe implementarse de forma cuidadosa, ya que se debe analizar si las partidas componentes de los saldos son realmente pasivos de la empresa. Quien define los pagos a realizar es el autorizante, que en las empresas visitadas, generalmente es el propietario. Para preparar los pagos las PYMES ponen en práctica distintas modalidades. La tarea esencial en esta actividad debería asegurar que la documentación a cancelar sea la original, esté debidamente autorizada y quede constancia en la factura de compra de la cancelación (sello de pago y firma autorizante).

En las PYMES entrevistadas quien autoriza los pagos no difiere de quien firma los cheques; por lo que queda constancia de la autorización cuando se firma el cheque. Al momento de la autorización se controla que los

cheques se correspondan con las facturas que se van a abonar.

En cuanto a los medios de pago notamos que se utiliza mayoritariamente servicios bancarios de cuentas corrientes. Los cheques son emitidos cruzados, pero no siempre a la orden, lo que genera una debilidad de control, puesto que permite el depósito en cuentas que no sean del proveedor.

Encontramos debilidades de control para asegurar la existencia del dinero y cheques emitidos, ya que no son realizados con frecuencia arqueos para verificar dicho rubro. Debería arquearse regularmente los cheques emitidos no entregados.

Las PYMES demostraron tener especial cuidado en cuanto al acceso a los medios de pago, salvaguardándolos mediante la utilización de cajas fuertes y amoblamiento con cerraduras.

6.2.7 Cuadro resumen de respuestas

A modo de resumen de los resultados de nuestra investigación a continuación expondremos un cuadro, el cual contiene una compilación de las respuestas obtenidas de las empresas entrevistadas.

Las empresas se corresponden a las enumeradas en el cuadro expuesto en el punto 6.2 de la página 169 del presente trabajo.

CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS - ENTREVISTAS

PROCESO/ ETAPA	FACTOR CRÍTICO	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 8
PROCESA- MIENTO DE PEDIDOS	Lista actualizada de precios y políticas de descuentos.	Sí, en programa de facturación.	Sí, códigos de barras.	Sí.	Sí, en programa de facturación.	Precios sí. Descuentos no.	Precios sí. Descuentos N/A.	Sí, en software.	No, se cotizan trabajos por cada cliente.
	Fijación y verificación de límite de crédito.	Sí, por Gerente de Administración.	Sí, por director.	No hay límites.	Sí, por director.	No tiene límites por escrito.	No tiene límites por escrito. Se controla que no deje de pagar el cliente.	No tiene límite. Se controla que no deje de pagar el cliente.	No hay tope de créditos por escrito.
	Seguimiento de deudores.	Sí, por programa.	Todos los meses cobra todos los saldos.	Sí, control E/C semanal.	Todas las semanas emite listado de deudores.	Sí, por programa.	Sí, por programa.	Sí, control semanal basado en bibliorato.	Sí, cada 15 días en base a contabilidad.
	Autorización de ventas a crédito.	Gerente de Administración	Director	Gerente de Administración, con asesoría Jefe Ventas.	Director	Socio administrador.	Encargado de Administración.	Directora	Directores
	Control integridad procesamiento de NP.	Sí, Administración	No	Si, sistema de gestión	Se controla secuencia numérica de NP	No emite NP	No emite NP	No emite NP	No emite NP
	Pedidos de clientes en forma escrita.	Sí, vía mail.	No, teléfono.	Vía mail, telefónica o presencial.	Sí, vía mail o fax	Sí, guías de transporte.	N/A	Por teléfono, luego documenta	Contratos.
	Sistema de stock	Informático	Informático	Sistema integrado	Figaro	N/A	Sistema manual	Figaro	N/A

Evaluación de CI en proc. de pedidos.		Adecuado	Insuficiente	Adecuado	Adecuado	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente
ENVÍOS	Control de mercadería vs NP	Sí, por Depósito.	Sí, por Depósito.	Sí, encargado expedición con auxiliar facturación.	Sí, Depósito con vendedora.	N/A	N/A	Sí, por Ventas.	N/A
	Seguimiento de NP pendientes	Sí, por Administración	No	Sí	Sí	N/A	Administrativo.	Sí	N/A
	Documentación de entrega mercadería.	Remito firmado por cliente.	Factura firmada por cliente.	Remito firmado por cliente.	Remito firmado por cliente.	Remito firmado por cliente.	Factura firmada por cliente.	Guía firmada por cliente.	N/A
	Recuentos físicos.	Sí	Si	Sí	Sí, anual	N/A	Sí	N/A	N/A
	Baja de stock	Sistema integrado.	Al facturar.	Sistema integrado.	Sistema integrado.	N/A	Se controla stock en planilla.	N/A	N/A
Evaluación de CI en envíos		Adecuado	Débil	Adecuado	Adecuado	Suficiente	Adecuado	Adecuado	N/A
COBRANZAS	Sistema de fondo fijo y cobranzas a depositar	Fondo fijo.	No	Fondo fijo.	No	No	No	Fondo fijo.	Fondo fijo.
	Mantiene dinero en empresa.	No	Ingresos del día.	No	No	No	Ingresos del día.	No	No
	Frecuencia de depósitos	Diaria	Diaria	Diaria	Diaria	Diaria	Diaria	Diaria	Diaria
	Conciliaciones bancarias	Diaria y mensual	Semanal	Semanal y mensual	Diaria y mensual	Diaria	Semanal	Mensual	Quincenal
	Rendición de cobranzas	Diaria	Diaria	Diaria	Diaria	Diaria	Diaria	Diaria	Transferencias y depósitos por clientes.

	Control de integridad de cobranzas.	Control semanal de cuentas a cobrar.	A cierre de mes: control de saldos adeudados.	Control semanal de cuentas a cobrar.	Control semanal de cuentas a cobrar.	Programa informa cuando vence una factura.	Programa informa saldos de clientes atrasados.	Bibliorato ordenado por día de la semana.	Control a través de saldos contables.
	Acceso restringido a documentación en blanco y cheques.	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Arqueos de caja sorprendivos	No	No	No	No	No	No	No	No
	Circularizaciones a deudores	Sí	No	Mensual o trimestral.	Envío de estados de cuenta.	Envío de estados de cuenta.	No	No	Si
Evaluación de CI en cobranzas		Adecuado	Suficiente	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Suficiente	Débil	Adecuado
FACTURACIÓN	Sistema de facturación	Integrado.	Integrado stock.	Integrado.	Integrado.	Manual.	Programa informático.	Factura en Excel.	Sistema informático
	Control de integridad/ secuencia numérica.	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
	NP y Remito prenumerada	Sí	No	Sí	Sí	Remito	N/A	No	N/A
	Control de integridad de pedidos facturados.	Secuencia numérica de NP facturadas.	Se factura antes de enviar el pedido.	Secuencia numérica de NP facturadas.	Secuencia numérica de NP facturadas.	Se controla contra planilla de viajes.	N/A	No	Control de facturación de todos los contratos.
	Control de remitos vs facturas	Sí	No hace remito.	Sí	Sí	Sí	No hace remito.	No hace remito.	N/A
Evaluación de CI en proceso		Adecuado	Débil	Adecuado	Adecuado	Suficiente	Débil	Débil	Suficiente

NOTAS DE CREDITO	Autorización por superior	Gerente de Administración	No	Gte. Adm. y Finanzas, y Gte. Mark. y Ventas.	Director	Socio administrador.	N/A	No, debe constar explicación del motivo.	Directores, solo por descuentos.
	Documentación de devoluciones	Nota de crédito.	Nota de crédito.	Nota de crédito.	Nota de crédito.	Nota de crédito.	N/A	Nota de crédito.	Nota de crédito.
Evaluación de CI en proceso		Adecuado	Débil	Adecuado	Adecuado	Adecuado	N/A	Débil	Adecuado
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	Claves de acceso restringido.	Sí	Sí	Sí, 4 niveles.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Respaldos periódicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Semanal y mensual.
Evaluación de CI en proceso		Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente
REGISTRO	Contabilidad interna.	Si, total.	No	Si; fiscal tercerizado.	Sí; fiscal tercerizado.	Sí; balances y fiscal tercerizado.	No	Sí; balance y fiscal tercerizado	Si, total.
	Separación de funciones de registro y control.	Sí	Tercerizado	Sí	No	Sí	Tercerizado	No, controla estudio contable	Sí
	Separación de funciones tesorería y contabilidad	Sí	No lleva contabilidad.	Sí	Sí	Sí	No lleva contabilidad	Sí	No
	Control sobre función tercerizada en estudio contable	No terceriza.	Solicita boletos de pago DGI y BPS.	Se controlan pagos y declaraciones.	Solicita boletos de pago de DGI y BPS	Solicita boletos de pago de DGI y BPS	No se realiza control	Controla pagos y que se presenten declaraciones.	No se terceriza.
Evaluación de CI en registro		Adecuado	Suficiente	Adecuado	Débil	Adecuado	Débil	Adecuado	Suficiente

COMPRAS	Órdenes de compras	No	No	Sí	No	No	No	No	No
	Autorización por escrito de compra	Sí	No	Sí	Sí	No	No	No	Sí
	Presupuestos y análisis de desvíos	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí
	Evaluación de proveedores.	No formalmente.	No formalmente.	Sí	No formalmente.	No formalmente	No	No formalmente.	No formalmente.
	Pedidos por escrito	Si, mail	Por medio de vendedores y teléfono.	Sí	Sí	Mail y teléfono.	Teléfono.	Inicia por teléfono y luego mail.	Mail
	Control de recepción	Depósito, mercadería contra pedido	Depósito.	Doble control sobre cantidad y calidad.	Fábrica, mercadería contra pedido.	Encargado de taller, contra pedido.	Mide litros recibidos.	Contra pedido.	Contra pedido.
	Documentación de la recepción de mercadería.	Comprobantes de importación	No se documenta, factura de proveedor.	Factura del proveedor firmada por Depósito.	Factura del proveedor firmada por fábrica.	Factura o remito de proveedor firmado por taller.	Comprobante del proveedor.	No se documenta, factura de proveedor.	Remito o factura de proveedor.
Evaluación de CI en compras		Suficiente	Débil	Adecuado	Suficiente	Débil	Débil	Débil	Suficiente
PAGOS	Verificación de disponibilidades antes de emitir pagos	Sí	Sí	Todos los días.	Todos los días.	Todos los días.	Sí	Se controlan fondos y cheques diferidos a pagar.	Sí
	Autorización de pagos	Gerente de Administración	Director	Directora y Gerente de Administración, según monto.	Director	Socio Administrador.	Administrador.	Directora	Socios, indistintamente.

	Circularización a proveedores	Solicitud de estados de cuenta.	No	Mensualmente.	Solicitud de estados de cuenta.	Mensualmente recibe estados de cuenta de proveedores	Mensualmente.	Confirma saldo con principal proveedor antes de pagar.	Se llama a proveedores y se pregunta por saldo a ver si coincide.
Evaluación de CI en pagos		Adecuado	Suficiente	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado
AMBIENTE DE CONTROL Y RRHH	Contrataciones	Tercerizada, decide Gerente de Administración	Directores, por referencias personales de conocidos.	Selecciona Gerente de Marketing y Ventas, decide Directora	Director, por referencias personales.	Socio Administrador, por referencias personales.	Administrador, por referencias personales de funcionarios.	Gerente.	RRHH selecciona candidatos Deciden directores.
	Brinda capacitación	Sí	No	Sí, cursos habitualmente.	No	Sí	No	Sí, cursos.	Sí, cursos.
	Evaluación	No formalmente.	No	No, dialogo continuo.	No	No formalmente	No	No, "a ojo".	Sí
	Sanciones	Se realizan observaciones . Despido por falta grave.	Despido por falta grave.	Suspensiones y despidos.	Suspensiones y despidos.	Despido por falta grave.	Suspensiones.	Llamados de atención.	Observaciones y despidos.
	Actualización en nomas laborales	Sí	No, estudio contable informa los cambios.	Asesoramiento externo.	Asesoramiento externo.	Asesoramiento externo e interno.	Gerente vinculado a seguridad social.	Reportes de CCAU, gran torton auditores y otros.	Cursos, servicios de información.
	Se incentiva para que denuncien irregularidades	No	No	No	No	No	No	No	No

	Reglamentos y políticas escritas	Se firman reglamentos de comportamiento.	No, se transmite en forma oral.	Políticas por mail y en reuniones. Cuenta con manuales de procedimiento.	Se transmiten políticas y valores esperados en forma oral.	Se transmiten políticas y valores en forma oral.	Se transmiten políticas y valores esperados en forma oral.	Políticas con cursos de training. Manuales de operaciones.	Reglamento interno y oralmente.
	Estilo de dirección	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Participativa	Vertical	Participativa.	Vertical
	Balances mensuales	Sí	No	Balancetes mensuales	Informes mensuales	Informes mensuales	No	Informes mensuales	Sí
Evaluación de ambiente de control		Suficiente	Débil	Adecuado	Débil	Suficiente	Débil	Suficiente	Suficiente

CAPÍTULO 7 - CONCLUSIONES FINALES

Al inicio del presente trabajo hemos planteado como objetivo elaborar una propuesta sobre herramientas básicas de control interno para PYMES uruguayas, con el fin de evaluar los riesgos que afectan a la entidad y desarrollar actividades de control que permitan mitigarlos.

Las herramientas planteadas fueron evaluadas tomando como referencia principalmente los aportes teóricos brindados por el Informe COSO (1992) y el ICFR (2006) emitidos por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de Estados Unidos.

El informe COSO es de aplicación en grandes corporaciones, en tanto el ICFR está dirigido a PYMES de Estados Unidos que cotizan en bolsa de valores, las cuales son de un tamaño considerablemente mayor que el de las PYMES uruguayas. Por lo cual las herramientas propuestas por estos no son totalmente aplicables en las PYMES de nuestro país.

Los marcos estadounidenses proponen una serie de factores críticos que deben ser considerados por las empresas para lograr un sistema de control interno eficaz.

En nuestra investigación los factores críticos investigados fueron la segregación de funciones, supervisión, autorización, delegación de autoridad y asignación de tareas, controles de acceso a recursos y archivos, disposición de personal calificado, documentación adecuada de los procesos.

Hemos constatado que los riesgos se encuentran administrados mayoritariamente en forma adecuada en ciertos procesos como el de ventas y el de cobranzas; en cambio los controles asociados a los procesos de compras y pagos no serian suficientes. En estos procesos encontramos debilidades que pueden ser subsanadas a través de actividades de control propuestas en el capítulo que precede. Ejemplos de las mencionadas actividades son: que se confeccionen órdenes de compras e informes de recepción prenumerados para poder controlar integridad, que exista una instancia de autorización de compras, quede constancia de ello en el documento y no se procese ninguna compra no autorizada; que quien autoriza los pagos verifique que los saldos a pagar sean pasivos de la empresa, que se autorice con las facturas originales a la vista y anulándolas de forma de evitar el doble pago; que exista más de una persona autorizada para firmar cheques y los cheques sean a dos firmas.

Se comprueba además que el propietario, quien en general es el director o administrador de la empresa, ejerce supervisión directa sobre la mayor parte de las funciones. Lo cual entendemos que es pertinente, dado que permite suplir la carencia de separación de funciones que se da en las pequeñas empresas debido a su estructura y escasos recursos. Por otra parte, observamos que el propietario suele concentrar tareas participando en todos los procesos, lo que genera dependencia de su presencia en la empresa. Consideramos además que lo mencionado anteriormente

perjudica a la empresa desde un punto de vista estratégico, ya que el propietario dedica gran parte de su tiempo a tareas operativas, desatendiendo posibles oportunidades de crecimiento del negocio. Una solución a esta debilidad sería la delegación de tareas y asignación de autoridad.

A pesar de lo expresado anteriormente, existen ciertas actividades de control importantes que no se llevan a cabo, debido a que en este tipo de empresas los propietarios suelen depositar demasiada confianza en los funcionarios. Algunos ejemplos de actividades que deberían realizarse son arqueos de caja sorpresivos y documentación de autorizaciones.

Las empresas visitadas no elaboran balances contables mensuales, sino que toman decisiones en base a otros tipos de informes de gestión, como por ejemplo resúmenes de ventas.

Los marcos plantean tres objetivos generales que son, la eficacia y eficiencia en las operaciones de la empresa, publicación de información contable confiable y por último el cumplimiento de normas y reglamentos.

Nuestro trabajo de campo se basó en la observación de los procesos operativos. Los datos recabados llevan a pensar que el objetivo de eficiencia y eficacia en las operaciones se ve comprometido en algunos aspectos en las PYMES uruguayas, ya que hemos observado ciertas debilidades de control en los procesos operativos.

Respecto al objetivo de este trabajo monográfico pensamos que ha sido logrado, la propuesta de controles básicos desarrollada en el capítulo

cinco es aplicable a las PYMES de nuestro país.

Si bien nuestra propuesta no es una guía de controles, intenta hacer reflexionar al lector sobre qué procesos son claves en la operativa y cuáles son los principales puntos de control en cada uno de ellos.

Sugerimos que en posteriores trabajos en los que se continúe con el tema de control interno en PYMES se ahonde en el estudio de los controles sobre los procesos de compras y pagos, ya que según nuestro trabajo son más débiles en cuanto a controles que los otros procesos estudiados. Por otra parte, recomendamos analizar otros procesos, los cuales no tuvimos en cuenta en nuestro análisis, como el proceso de producción.

BIBLIOGRAFÍA

- Cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. *Resumen Ejecutivo del Enterprise Risk Management (ERM)*. Montevideo, Uruguay.
- Cátedra Metodología de la Investigación. (2010). *Tomo Teórico Contador Lic.-Adm. Servicios de Documentación del CECEA*. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Montevideo, Uruguay.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992). *Informe Coso*.
- Coopers & Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid. Díaz de Santos.
- García Saettone G. y Gutiérrez Fiallo S. R. (2011). *Análisis comparativo de instrumentos y herramientas del informe COSO (1992) y el ICFR para pyme (2006)*. Tesis Cr. Público. Montevideo, Uruguay. Cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables. Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2008) Encuesta anual de actividad económica. Montevideo, Uruguay.
- Meriana V, Fagundez E. (2007). Borrador del Informe de Control Interno para las Pequeñas Empresas, su comparación con el Informe COSO y Documento ERM y viabilidad a la realidad uruguaya. Tesis Cr Público. Montevideo Uruguay. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.
- Rodríguez A, Espino A. y Salazar A. (2008) *Encuesta Nacional de MPYMES Industriales y de Servicios*. DINAPYME. Editorial Fin de Siglo. Montevideo, Uruguay.
- Sauleda L. (2007) Control interno, Gestión de Riesgos y Prácticas de

Gobierno Corporativo: excelencia en la gestión, transparencia y creación de valor agregado. Montevideo, Uruguay.

Normativa consultada:

Decreto 54/92, Uruguay.

Decreto 266/95, Uruguay.

Decreto 504/07, Uruguay.

Resolución 59/98, Mercado Común del Sur.

Páginas WEB:

- <http://www.coso.org>
- <http://www.ine.gub.uy>
- <http://www.dinapyme.gub.uy>
- <http://www.parlamento.gub.uy>
- <http://www.contabilidad.com.py>
- <http://www.standards.co.nz>
- <http://es.wikipedia.org>

ANEXOS

ANEXO A: Índice de siglas y abreviaturas

AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants
BPS	: Banco de Previsión Social
BR	: Boleto de recepción
CA	: Comité de Auditoría
CEO	: Chief Executive Officer
CI	: Control Interno
COCO	: Criteria of Control, emitido por Instituto Canadiense de Contadores Certificados
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DINAPYME	: Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas
ER	: Estado de Resultados
ESP	: Estado de Situación Patrimonial
ERM	: Enterprise Risk Management
ICFR	: Internal Control over Financial Reporting
INE	: Instituto Nacional de Estadística
MIPYMES	: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
NIC	: Normas Internacionales de Contabilidad
NIIF	: Normas Internacionales de Información Financiera
NC	: Notas de crédito
NP	: Nota de pedido
OC	: Orden de compra
PCGA	: Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
PYME	: Pequeña y Mediana Empresa
SCI	: Sistema de Control Interno
SI	: Sistema de Información
RRHH	: Recursos Humanos
TI	: Tecnología Informática

ANEXO B: Cuestionario para entrevistas

Ambiente de control

- 1- ¿Se cuenta con manuales de procedimientos?
- 2- ¿De qué forma se comunican las políticas y los valores de la empresa?
- 3- ¿La Dirección es participativa o vertical?
- 4- ¿Se emiten balances mensuales u otros informes mensuales para tomar decisiones?
- 5- En caso de tercerizar, ¿cómo se asegura que el estudio contable realiza las tareas encomendadas?

Proceso de Ventas

Procesamiento de pedidos

- 6- ¿Se estudia capacidad de pago de clientes y monto de crédito a otorgar?
- 7- ¿Realiza seguimiento y documenta la conducta de pago de los clientes?
- 8- ¿Quién autoriza las ventas a crédito?
- 9- ¿Los pedidos de los clientes se reciben en forma escrita (mail, fax)?
- 10- ¿Se utilizan notas de pedido?
- 11- ¿Qué sistema de stock se utiliza?

Facturación

- 12- ¿Utiliza sistema informático de facturación? ¿Se encuentra integrado con el sistema de stock?
- 13- Si depende de sistema informático: en caso que se caiga o falle el sistema ¿tienen un procedimiento establecido? ¿Recurren a facturación manual?
- 14- ¿El listado de precios y las políticas de descuentos están definidas por escrito?
- 15- ¿En caso contrario, quién autoriza?

Expedición y Envíos

- 16- ¿Se deja constancia por escrito de la entrega de mercadería?
- 17- ¿Se controla la mercadería entregada, respecto al pedido del cliente y la factura emitida?

Registro

- 18- ¿Tiene sistema integrado de facturación con contabilidad?
- 19- ¿Se realizan controles de secuencia numérica de las facturas contabilizadas?
- 20- ¿Se confirman los saldos de clientes mediante circularización o envíos de saldos?
- 21- ¿Cómo se verifica que todo lo que se pidió llegó y se registró y todo lo que se vendió se registró y pasó al estado de cuenta e impactó en stock?

Ingreso de fondos

- 22- ¿Se concilian ventas y cobranzas con efectivo y depósitos bancarios? ¿Con que periodicidad?
- 23- ¿Se realizan rendiciones de caja? ¿Con que periodicidad?
- 24- ¿Está restringido el acceso a libretas de recibos y facturas sin uso?

Devoluciones de ventas

- 25- ¿Quién autoriza la emisión de las notas de crédito?
- 26- ¿Se emite algún comprobante por la mercadería devuelta?

Proceso de Cobranzas

Identificación de cuentas a cobrar

- 27- ¿Qué procedimientos realiza para asegurar la cobranza de todos los deudores?

Ejecución

- 28- ¿Cómo controla la ejecución de los cobros?
- 29- ¿Contrata seguros para la pérdida de dinero por hurto?
- 30- ¿Utiliza sistema de fondo fijo y cuenta “cobranzas a depositar”?

Registro y control

- 31- ¿Posee contabilidad interna a la empresa?
- 32- ¿Quién registra y quién controla? ¿Qué procedimientos realiza para asegurar la oportunidad e integridad de los registros?
- 33- ¿Realiza conciliaciones bancarias? Frecuencia
- 34- ¿Está limitado el acceso a registros y a modificaciones?

Custodia de activos.

- 35- ¿Mantiene dinero en la empresa o utiliza servicios bancarios para su custodia?
- 36- ¿Con qué frecuencia realiza el depósito de la recaudación?
- 37- ¿Las funciones tesorería y contabilidad están asignadas a personas diferentes?
- 38- ¿La custodia de los fondos se encuentra claramente asignada a una persona?
- 39- ¿La documentación en blanco tiene acceso restringido?

Proceso de Compras

Identificación de la necesidad y momento de compra

- 40- ¿Quién toma la decisión de comprar? ¿En base a qué información se compra?
- 41- ¿Se establecen por escrito las condiciones de los productos a comprar (órdenes de compra)?
- 42- ¿Se realizan presupuestos para compras?
- 43- En caso afirmativo, ¿se analizan los desvíos?

Determinación y selección de la mejor oferta

- 44- ¿Qué procedimientos se realizan para la selección de los proveedores?
- 45- ¿Realiza evaluaciones de los proveedores?

Autorización

- 46- ¿Quién autoriza las órdenes de compra?

Pedido de compra

- 47- ¿Quién realiza el pedido?
- 48- ¿Cómo se hace el seguimiento de la orden?
- 49- ¿Los pedidos a proveedores se realicen en forma escrita?

Recepción

- 50- ¿Cuáles controles se realizan al momento de recibir la mercadería?
- 51- ¿Cómo se documenta la recepción de la mercadería?
- 52- ¿Cómo se procede en caso de encontrar diferencias entre lo que se solicitó y lo que se recibió?

Registro y control

- 53- ¿En base a qué comprobante se contabilizan las compras?

54- ¿Se controla que coincida el remito, la factura y la orden de compra antes de contabilizar?

Proceso de Pagos

Identificación de cuentas a pagar

55- ¿Qué actividades realiza para evitar el pago tardío, pago incorrecto, pago duplicado?

56- ¿Se confirman los saldos con proveedores antes del pago?

Preparación de órdenes de pago

57- ¿Existe un responsable de preparar las órdenes de pago?

58- ¿Qué medios de pago se utilizan para la cancelación de saldos con proveedores?

59- ¿Se emiten cheques a doble firma?

60- ¿Se controla la suficiencia de los saldos al momento de planificar los pagos?

61- ¿Se dispone de líneas para sobregiros?

Autorización

62- ¿Quién autoriza los pagos?

63- ¿Qué controles se realizan? ¿Quién los ejecuta?

Ejecución de pagos

64- ¿Los cheques son emitidos a nombre de proveedores y cruzados?

65- ¿Se establecen días de pagos?

Registro y control

66- ¿Se utilizan cuentas de control, como "cheques emitidos"? ¿Se controla su saldo?

67- ¿Se circulariza proveedores?

Custodia

68- ¿Se realizan arqueos de fondos? ¿Y de cheques emitidos? ¿Con que frecuencia?

69- ¿Está restringido el acceso a libretas de cheques y a los fondos?

Recurso Humanos

70- ¿Quién es el responsable de la administración de los recursos humanos?

- 71- ¿Quién realiza contrataciones? ¿Cómo se deciden? ¿Se planifican las necesidades de recursos humanos?
- 72- ¿La liquidación de sueldos se realiza dentro de la empresa o es tercerizada?
- 73- ¿La empresa brinda capacitación a los empleados sobre sus tareas?
- 74- ¿Se estimula al personal para que denuncie irregularidades? ¿Se toman medidas disciplinarias? ¿Ha habido casos?
- 75- ¿Se revisan periódicamente actualizaciones de las normas laborales? ¿Se realizan consultas con asesores jurídicos?
- 76- ¿Hay instancias de evaluaciones sobre rendimiento del personal? ¿Se comunican los puntos favorables y las conductas a mejorar?