



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL DE LA ESPECIALIZACIÓN

*Auditoría Interna y diseño del Sistema de Control Interno. El caso de la
empresa Acantilado S.A de la ciudad de Córdoba*

Autor: Cra. Sánchez Andreussi, María Victoria

Tutor: Mag. Robles, Ana María

2020



Auditoría Interna y diseño del Sistema de Control Interno. El caso de la empresa Acantilado S.A de la ciudad de Córdoba by Sánchez Andreussi, María Victoria is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Reconociendo como uno de los valores más ricos que posee el ser humano al agradecimiento; quiero dar las gracias a cada uno de los profesores que nos compartieron y trasladaron sus conocimientos; en especial a mi tutora Anita, que siempre me apoyó y estuvo a mi lado para completar el presente trabajo y así finalizar la carrera.

Por otro lado, agradezco inmensamente a mis dos fieles compañeros de la Especialidad, Diego y Valentina, que me impulsaron a seguir adelante en un momento de incertidumbre presentado.

DEDICATORIAS

Dedico el presente trabajo a mi familia que me brindó su apoyo incondicional, entendiendo y acompañándome, a lo largo del presente proceso y cursado de la Especialidad.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo consistió en la realización de la Auditoría Interna y en el diseño de un Sistema de Control Interno satisfactorio para la pyme Acantilado S.A. perteneciente al rubro del desarrollo inmobiliario y de la construcción, ubicada al sur de la ciudad de Córdoba. En primer lugar, se desarrolló el marco teórico necesario para adentrarnos en el campo de la Auditoría Interna y del Control Interno. Para llevar a cabo el proceso de planeación de la Auditoría Interna, se comenzó evaluando el Sistema de Control Interno en las áreas de Ventas, Sistemas, Capital Humano y Compras y en los sectores de Cobranzas, Tesorería y Proveedores conforme a los componentes del Informe COSO. En base a la información recabada de las entrevistas y cuestionarios realizados se concluye que el control interno es deficiente y presenta grandes debilidades que deben ser atendidas por la organización. Se observa que la empresa no utiliza matrices de riesgo para ponderar los riesgos existentes y atender los mismos, dificultando su gestión y comunicación. Se concluyó el trabajo con la presentación del informe de auditoría junto con las matrices de riesgos por área/sector y una propuesta de mejoras del sistema de control interno.

Palabras Claves: Informe COSO, Matriz de Riesgo, Pymes, Departamento de Auditoría Interna.

ABSTRACT

The objective of this work was to carry out the Internal Audit and to design a satisfactory Internal Control System for the SME (small and medium Enterprise) Acantilado S.A. belonging to the field of real estate development and construction, located south of the city of Córdoba. Firstly, the necessary theoretical framework was developed to delve into the field of Internal Audit and Internal Control. To carry out the planning process of the Internal Audit, the Internal Control System was started evaluating in the areas of Sales, Systems, Human Capital and Purchases and in the sectors of Collections, Treasury and Suppliers according to the components of the COSO Report. Based on the information gathered from the interviews and questionnaires, it is concluded that internal control is deficient and has great weaknesses that must be attended by the organization. It is observed that the company does not use risk arrays to weigh the existing risks and attend to them, making their management and communication difficult. The work was concluded with the presentation of the audit report together with a proposal for risk arrays by area or sectors and an improvement of the internal control system.

Key Words: COSO Report, Risk Array, SMEs, Internal Audit Department.

INDICE

Introducción.....	1
Metodología.....	3
Resultado y Discusión.....	5
1. Estudio exploratorio bibliográfico de los marcos conceptuales y de la normativa vigente de la auditoría interna, control interno y del modelo COSO en el contexto de las empresas constructoras Pymes.	5
1.1 Actualidad y necesidad de las pymes en Argentina.....	5
1.2 Conceptualización de Auditoría.....	6
1.2.1 Clasificación	6
1.2.2 Diferencias entre Auditoría Interna y Externa	7
1.3 Conceptualización de Auditoría Interna.....	8
1.3.1 Misión y objetivos	9
1.3.2 Características.....	10
1.3.3 Departamento de auditoria interna	10
1.3.4 Características del trabajo del Auditor Interno.....	11
1.3.5 Qué no debe hacer el auditor interno	12
1.3.6 Reingeniería de la función de auditoría interna	13
1.4 Organización de una auditoria	14
1.5 Programación de una auditoria interna	15
1.5.1 Plan de auditoria interna.....	15
1.5.2 Programa de auditoria interna	15
1.5.3 Procedimientos de auditoria interna	15
1.5.4 Técnicas de auditoria interna.....	16
1.5.5 Objetivos de un programa	16
1.6 Control interno	16

1.6.1 Control interno y Auditor interno	17
1.6.2 Limitaciones de los sistemas de Control Interno	18
1.7 Informe del auditor interno	19
1.7.1 Características del informe	19
1.7.2 Contenido	20
1.7.3 Informe COSO	20
1.8 Matriz de Riesgo.....	24
1.9 Código de Ética	25
1.10 Normas de auditoría interna y de control interno	26
2. Estudio descriptivo sobre el funcionamiento de Acantilado S.A.	27
2.1 Reseña histórica de la empresa	27
2.2 Características de la empresa	27
2.2.1 Visión.....	28
2.2.2 Misión	28
2.2.3 Cartera de clientes.....	28
2.3 Estructura societaria.....	29
2.4 Área de Auditoría Interna	29
3. Auditoría Interna y Análisis del Sistema de Control Interno de la empresa Acantilado S.A.	30
3.1 Programa de Auditoría Interna.....	30
3.2 Características generales de la organización	31
3.3 Evaluación del sistema de Control Interno por área/sector	39
3.4 Matrices de riesgos	46
3.5 Propuesta de diseño de un Sistema de Control Interno	46
3.5.1 Introducción	46
3.5.2 Objetivo de la propuesta.....	47

3.5.3 Justificación de su implementación	47
INFORME DE AUDITORIA INTERNA.....	49
ANEXOS AL INFORME DE AUDITORIA.....	56
<i>Anexo I: Matrices de Riesgo</i>	56
<i>Anexo II: Propuesta de Sistema de Control Interno</i>	67
CONCLUSIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS AL PRESENTE TRABAJO	76
<i>Anexo I: Organigrama de la Empresa</i>	76
<i>Anexo II: Cuestionarios</i>	78
Cuestionario Tesorería	78
Cuestionario Cobranzas	81
Cuestionario Capital Humano	83
Cuestionario Compras	85
Cuestionario Sistemas.....	88
Cuestionario Proveedores	89
Cuestionario Ventas	91

Introducción

Tradicionalmente, se define a la auditoría como un sistema de control e inspección que se lleva a cabo dentro de una empresa de cualquier sector de actividad, con el fin de mejorar los procesos. La misma se erige como un campo multidisciplinario, es decir, no se debe limitar a asuntos financieros-contables, aunque su origen históricamente esté ligado a la ciencia contable. (Montilla Galvis y Herrera Marchena, 2006).

Esta actividad ha sido tomada y apropiada por diferentes profesiones las cuales han ampliado su campo de acción. Se puede considerar que cualquier asunto de interés es factible de auditar, razón por la que existen un sin número de auditorías. Sin embargo, la competencia de brindar fe pública, sobre los asuntos organizacionales, es privativa de los contadores públicos siempre y cuando se sientan idóneos para atestar sobre los asuntos sujetos a evaluación. Por lo tanto, se sugiere que independientemente de su enfoque o alcance, la auditoría esté dirigida por un contador público apoyado a su vez por un grupo interdisciplinario. (Montilla Galvis y Herrera Marchena, 2006).

En base a lo descrito en el párrafo anterior, se concluye que existen diversos tipos de auditoría definiendo a la **interna** como aquella que ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos, evaluando y mejorando la eficacia de sus procesos de gestión de riesgo y control, siendo la misma una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. (Nuño, 2017).

En los últimos tiempos, diferentes acontecimientos vinculados con la globalización, avances tecnológicos, colapsos económicos, malas prácticas empresariales, fraudes corporativos, entre otros, dieron lugar a nuevos marcos regulatorios, cambios en la gestión de riesgos e implementación de nuevas prácticas. Esto llevó a la auditoría interna a cambiar su rol adaptándose constantemente a las diversas necesidades que el entorno le fue exigiendo. A causa de esto, el ámbito de actuación de la auditoría fue mutando hasta la actualidad. (Montilla Galvis y Herrera Marchena, 2006)

Por otro lado, la realización del control implica obtener un conocimiento profundo acerca de la situación u objeto a auditar, es por esto que la auditoría es una investigación cuyo propósito es generar aportes que sean útiles al

control con el fin de orientar los mismos al mejoramiento continuo. Es por esto, que muchas organizaciones eligen a la auditoría como actividad de control por excelencia. (Montilla Galvis y Herrera Marchena, 2006)

Es de interés también definir al Control Interno. Se entiende por el mismo a aquel proceso, ejecutado por la dirección, administración u otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. (Casal, 2004).

Se entiende por el mismo, también, al conjunto de reglas, principios o medidas entrelazadas entre sí, desarrollados dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, para el logro de diversos objetivos. (Rusenias, 1983).

En nuestro país, las pequeñas y medianas empresas poseen grandes carencias entre las que se encuentran: faltas de manuales de puestos y procedimientos, de controles, de evaluación del cumplimiento de las normas, de organización y formalidad como así también carencia de políticas y en el caso de existir las mismas no son conocidas por sus empleados. Es por esto que se considera de suma importancia que las pymes deben realizar el esfuerzo pertinente para poder contar con las áreas encargadas de evaluar, reportar y proponer las mejoras necesarias.

El presente trabajo final tiene como objetivo realizar la auditoría interna y el diseño de un sistema de control interno satisfactorio para la empresa Acantilado S.A., pyme perteneciente al rubro del desarrollo inmobiliario y de la construcción.

Metodología

1. Estudio exploratorio bibliográfico de los marcos conceptuales y de la normativa vigente de la auditoría interna, control interno y del modelo COSO.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores y a la siguiente normativa:

- Alatrística Gironzini (2019)
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Resolución Técnica N° 37. Argentina.
- Frett (2015)
- Ibarra (2019)
- Labbé Gallegos (1997)
- Montilla Galvis y Herrera Marchena (2006).
- Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna “The Institute of Internal Auditors”.
- Rodríguez (2019)
- Rouse (2018)
- Ruseñas (1983)
- Serrano (2015)
- Servin (2019)
- Teixeira (2006)

2. Estudio descriptivo de la empresa Acantilado S.A.

i) Unidad de Análisis: las diversas áreas de la empresa en cuestión.

ii) Se evaluaron las siguientes variables:

- Estructura organizativa: se visualizó y analizó del organigrama de la empresa.
- Políticas y Estrategias: se estableció la relación entre la misión, visión, políticas y estrategias con los sistemas de control y la auditoría.
- Sistema de Control Interno: se determinó su existencia.
- Sistema de gestión del personal: la eficiencia del área de Capital Humano.

- Sistema de gestión contable: se analizó el sistema contable y sus indicadores.

iii) Técnicas utilizadas:

- Se entrevistaron a los gerentes o encargados de las diversas áreas.
- Se recopiló y analizó la documentación respaldatoria.
- Se observaron los procedimientos contables.

3. Auditoría Interna y Análisis del Sistema de Control Interno para la empresa Acantilado S.A.

- Se efectuó el relevamiento del sistema de la empresa.
- Se planificó la auditoría y se programaron las áreas a analizar.
- Se evaluó el sistema de control interno de la empresa.
- Se ejecutó la auditoría interna, reuniendo los elementos de juicio válidos y suficientes para respaldar el informe. Se realizaron los siguientes procedimientos, detallados en la normativa vigente:
 - Evaluación del sistema de control interno de la empresa.
 - Inspecciones oculares.
 - Comprobación de información relacionada.
 - Preguntas a empleados del ente.

4. Diseño de un efectivo sistema de control interno y emisión del informe de auditoría sobre el control interno de Acantilado S.A.

- Se diseñó un sistema de control interno satisfactorio mediante la utilización del modelo COSO, analizando sus componentes. A saber:
 - Ambiente de control
 - Evaluación de riesgos
 - Actividades de control
 - Información y comunicación
 - Actividades de monitoreo
- Se emitió el informe de auditoría.

Resultado y Discusión

1. Estudio exploratorio bibliográfico de los marcos conceptuales y de la normativa vigente de la auditoría interna, control interno y del modelo COSO en el contexto de las empresas constructoras Pymes.

1.1 Actualidad y necesidad de las pymes en Argentina

Las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante “pymes”) constituyen el corazón de la economía de cualquier nación. La mayoría de los puestos de trabajo formales que existen en nuestro país se encuentran dentro de dichas empresas, abarcando grandes clases sociales.

Franzolini D. (2019) indica que las pymes son los medios perfectos para impulsar el desarrollo económico de los países y crear una distribución más equitativa de la riqueza. Desde el punto de vista del autor, estas empresas en Argentina, proporcionan el 70% del empleo, 50% de las ventas y 30% del valor agregado. El autor agrega además que, teniendo en cuenta lo indicado, se considera que éstas empresas tienen una participación importante en la economía; sin embargo, deben enfrentarse a grandes problemas que no le permiten alcanzar su máximo potencial y crecimiento.

Actualmente, Teixeira M. (2006) destaca que la economía transita un proceso de globalización donde la competencia es parte de la vida cotidiana de las organizaciones. Debido a esto, el autor deduce que existe de forma continua y progresiva, la necesidad de tomar decisiones correctas contribuyendo al crecimiento de la organización. A su vez, el autor agrega que es muy importante que las empresas evalúen su entorno externo como interno para reconocer oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. En base a esto, Lorenzoni, R. y Vieira, E., (2013) recomiendan que el Control Interno sea una herramienta de examen, que evaluará internamente a la empresa e identificará los puntos a mejorar.

En general, siguiendo con lo establecido por Lorenzoni, R. y Vieira, E. (2013), las pymes presentan debilidades siendo que en la mayoría de los casos la toma de decisiones es llevada a cabo por los empresarios quienes no poseen la sabiduría suficiente para controlar, organizar y supervisar las actividades. Frente a esto, Teixeira M. (2006) argumenta, que la Auditoría Interna contribuye

a una gestión eficiente ya que con su análisis, objetivos, recomendaciones y otro tipo de observación proporciona a la gerencia información oportuna para ayudar en el proceso de toma de decisiones.

1.2 Conceptualización de Auditoría

Tal lo establecido por Montilla Galvis, O. y Herrera Marchena, L.G. (2006), la Auditoría consiste en la revisión y evaluación del conjunto de elementos que forman un sistema debiéndose determinar las fases, actividades a realizar y recursos a utilizar.

Como señalan los autores, la auditoría surge por la necesidad de conocer en profundidad determinada situación u objeto de estudio respecto a un criterio establecido previamente. Los autores agregan que ésta es realizada por un auditor, persona que deberá efectuar su trabajo de forma independiente, imparcial y profesional emitiendo una opinión fundamentada en relación al criterio establecido.

Continuando con lo establecido por los autores, la auditoría en su proceso debe lograr confianza en el objeto o situación determinada, para lo cual debe obtener un conocimiento profundo acerca de los mismos. Montilla Galvis, O. y Herrera Marchena, L.G. (2006) agregan, que el grado de profundidad es pactado entre el cliente y el auditor en el acuerdo en el cual se establecen y definen las expectativas que tiene el cliente y las responsabilidades que asume el auditor, llamando al mismo "Marco de Referencia".

Del análisis surge, que es una investigación cuyo propósito es producir aportes que sean útiles al control con el fin de lograr el mejoramiento continuo.

1.2.1 Clasificación

Los diversos tipos de auditorías existentes, según lo establecido por el I.A.I.A. (Instituto de Auditores Internos de Argentina), convergen en su propósito esencial de revisión, verificación, evaluación y asesoría, guardando semejanza en su forma y modo de realización. El Instituto agrega que, en base al tipo de auditoría, se determina el enfoque con que se desarrollará la misma y la responsabilidad que se adquiere al efectuarla. Es prudente identificarla en el documento de soporte de la contratación de los servicios.

Podemos clasificarla en dos grandes tipos:

- Auditoría Externa

Según el IAIA, es un trabajo de aseguramiento razonable en el cual un contador profesional en práctica pública expresa una opinión sobre si los estados contables se encuentran preparados conforme a la normativa específica aplicable; es realizada obligatoriamente por contadores públicos.

- Auditoría Interna

La define, el IAIA, como una actividad de aseguramiento y consultoría, objetiva e independiente, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudando a la misma a alcanzar sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado con el fin de evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Teniendo en cuenta lo desarrollado, vale aclarar que la auditoría interna y externa no compiten ni entran en conflicto entre sí, sino que se complementan. Las dos son fundamentales para un buen gobierno, debiendo en algún punto coincidir y trabajar en forma conjunta. Muchas veces en la práctica, al auditar un objeto de estudio, se comienzan a auditar otros por extensión lo que hace difícil delimitar el campo de acción de la auditoría generando confusiones en su clasificación.

1.2.2 Diferencias entre Auditoría Interna y Externa

A continuación, se pueden observar las diferencias entre los dos tipos de auditorías presentados con anterioridad.

Tabla 1 *Análisis de las diferencias. Tomada del Institut of Internal Auditos,(s.f.)*

	INTERNA	EXTERNA
Usuarios	Interno de la organización	Externos a la organización
Información acorde	No rige normativa legal específica, sí normas y procedimientos internos de la empresa	Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB)
¿Quién la realiza?	Empleados de la organización o personal independiente.	Contador público matriculado, no es empleado de la organización
Auditor	Actúa de forma independiente de la actividad, sector, área y proceso que audita	No posee interés en la organización
Responsabilidad	Laboral	Penal, Legal y Profesional
Énfasis	Proteger el valor de la empresa	Declaración razonable de los estados financieros

1.3 Conceptualización de Auditoría Interna

Siguiendo con lo establecido por el IAIA, la Auditoría Interna se define como una actividad de aseguramiento y consultoría, objetiva e independiente, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudando a la misma a alcanzar sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado con el fin de evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Es una actividad de apoyo al Directorio y a las Gerencias. Es decir que, desde la posición del IAIA, si se logra que dicha actividad sea eficaz, la misma es un valioso recurso para la dirección de la organización y su comité directivo, como así también para el comité de auditoría.

Tal lo descrito al comienzo de dicho trabajo, en la actualidad las pymes son las empresas más vulnerables y sufren mayores casos de irregularidades en relación a las grandes compañías. Esto se debe, principalmente, a que no cuentan con controles internos o que los mismos son escasos, y que las funciones y responsabilidades de cada empleado no se encuentran correctamente segregadas.

El área de Auditoría Interna es de suma importancia, tanto para brindar aseguramiento y consultoría, realizar las actividades de monitoreo como así también para detectar y minimizar los riesgos existentes. Estos controles son mucho más importantes y necesarios frente al costo que le conlleva a la empresa poseer el área.

Veremos en el presente trabajo, el papel que cumple el área de auditoría interna de la empresa Acantilado S.A. y la importancia de la realización de la misma.

1.3.1 Misión y objetivos

Como señala el IAIA, la misión de la Auditoría Interna dentro de una organización es de suma importancia debido a que permite tener controles precisos juntamente con el logro de los objetivos a corto y largo plazo. Esta misión deja de limitarse a una simple actividad de control, asumiendo una función imprescindible de asesoramiento a los departamentos organizacionales.

En complemento a lo descrito en el párrafo anterior, se agregan entre los objetivos de auditoría los siguientes:

- Controlar la eficiencia de las políticas internas y los medios de enfoque o transmisión que utiliza la organización descubriendo las desviaciones sobre lo planificado.
- Recomendar medidas adecuadas para corregir o mejorar determinados procesos internos y/o externos.

La Auditoría Interna constituye un mecanismo de control y supervisión que permite la creación de cierta disciplina, llevando así al descubrimiento de fallas y/o vulnerabilidades que existen dentro de la organización. Esta actividad independiente, realiza la revisión de la contabilidad y de las operaciones, como

un servicio a toda la dirección gerencial. Osneydy, citado por Ibarra Napoleón (2019).

1.3.2 Características

El IAIA establece que, para que la Auditoría Interna pueda cumplir con su función, se considera esencial el cumplimiento de dos características: *Independencia y Objetividad*.

El Instituto indica que la *Independencia* está establecida por la estructura de la organización y las líneas de reporte; la auditoría debe ser independiente de las actividades que audita y debe tener la libertad de poder determinar su propio alcance del trabajo, desempeñar sus tareas y comunicar los resultados obtenidos.

En cambio, continuando con lo establecido por el IAIA, la *Objetividad* se logra mediante una apropiada actitud mental, es decir, los auditores internos son independientes cuando pueden realizar su trabajo libre y objetivamente.

1.3.3 Departamento de auditoría interna

La actividad de auditoría interna, según indica Rusenás O.R. (1983), está liderada por el director ejecutivo de la misma (DEA), quien establece el alcance de las tareas, autoridad e independencia de la auditoría interna en un estatuto escrito que es aprobado por el comité de auditoría.

Los miembros del departamento, como indica el autor, son empleados de la empresa, independientes de cualquier otra función, actividad u operación con la autoridad y responsabilidad de efectuar las tareas de auditoría interna de cualquier sector o función de la organización.

Rusenás O.R. (1983) afirma que los trabajos deben ser realizados a posteriori de la ejecución de las operaciones, transacciones o actividades controladas pero siempre dentro de un período prefijado de tiempo, siendo ésta la forma más conveniente para que la auditoría sea efectiva.

Cuesta, E. (2017) brinda su opinión sobre el rol del departamento de auditoría interna y afirma:

“Es una evolución deseable que, en el futuro, la clave no será solo evaluar la eficacia y eficiencia del control interno, también dar su opinión sobre el

diseño del control y cómo mejorarlo, convirtiéndose así en asesor de confianza para los órganos de gobierno y la alta dirección, aportando mayor valor a la organización.”

En las empresas pyme de Argentina se ve reflejada la opinión del autor en su totalidad, donde el departamento de auditoría realiza una amplia gama de tareas. Muchas veces no son las que corresponden plenamente al área en cuestión, sino las necesarias para aportar un valor añadido a la organización. Siempre tratando de preservar su independencia y escepticismo profesional. Veremos más adelante el papel de este departamento en la empresa Acantilado S.A.

1.3.4 Características del trabajo del Auditor Interno

De acuerdo con el contexto actual del país y de las empresas pymes, teniendo en cuenta la globalización y el ambiente competitivo en el cual están inmersas, nos encontramos ante la necesidad que el auditor interno tenga una visión integral de la empresa y que actúe de forma proactiva incorporando a su labor el uso de la tecnología. La misma constituye una herramienta fundamental que acelerará su trabajo y traerá diversas ventajas para que la Auditoría interna pueda cumplir con todo lo solicitado por Directores y Socios, adquiriendo gran importancia dentro de la organización.

Según plantea Texeira, M. (2006), la tarea del auditor interno se basa en satisfacer las necesidades de la Administración contribuyendo al fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la entidad; éste se evalúa para poder expresar una opinión sobre la efectividad o eficiencia de las operaciones de la entidad.

Por otro lado, Montilla Galvis, O. y Herrera Marchena, L. G. (2006) recomiendan:

“El auditor interno debe mantener una actitud de independencia mental e imparcialidad respecto a su labor y debe ostentar un grado de profesionalismo muy alto donde su diligencia es factor clave del éxito, debe ser reconocida su integridad e idoneidad, la rectitud ética y profesional, la competencia y pericia que debe poseer el auditor al ser un experto no sólo por sus conocimientos, sino también por la experiencia en el campo del ejercicio profesional de la auditoría”. (p.94)

A su vez en la siguiente figura podemos observar, según el IAIA, que los auditores evalúan:

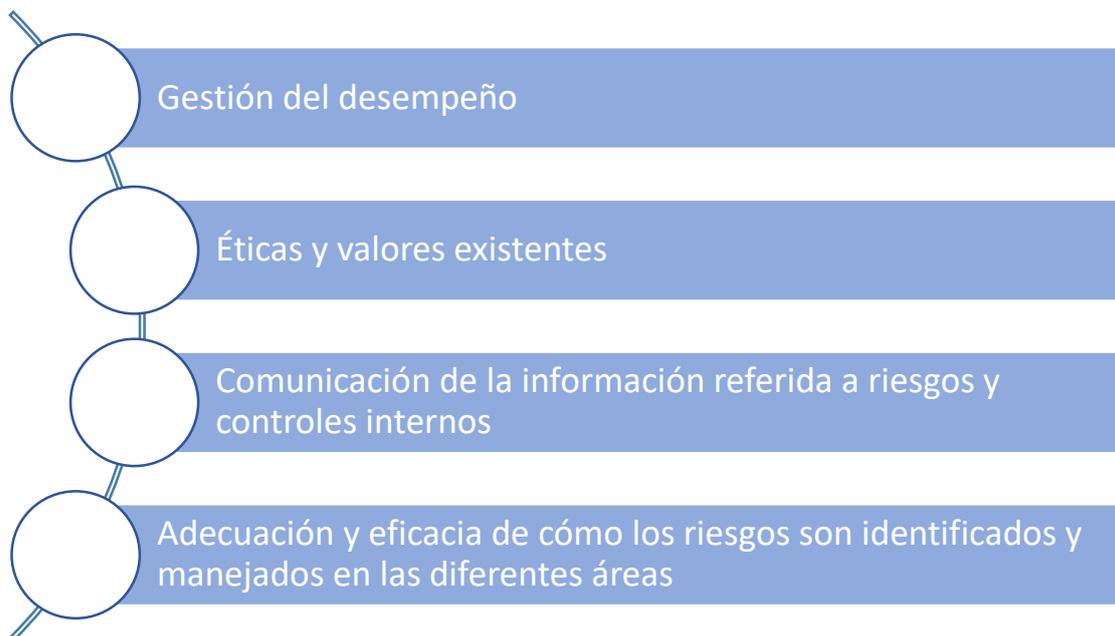


Figura 1. Ítems a evaluar por los Auditores Internos. Instituto de Auditores Internos de Argentina

En base a los resultados obtenidos, los auditores deben efectuar recomendaciones para mejorar aquellas áreas en las que se identifiquen oportunidades o deficiencias comunicando las mismas a la Dirección.

1.3.5 Qué no debe hacer el auditor interno

En referencia a lo establecido en un documento sin autor pero titulado “*El auditor sólo debe observar e informar, no dar órdenes a sus auditados*” (2017) el auditor interno al desempeñar su función, debe limitarse a observar e informar las diferentes situaciones encontradas en la auditoría. El documento indica que en el caso de encontrar anomalías, el auditor nunca debe recriminar, dar órdenes o decir a las personas auditadas cómo deben hacerse las cosas; sino que, deberá efectuar las anotaciones necesarias y plasmarlas en el informe.

En adición al párrafo anterior, el texto establece que la neutralidad y sutileza del auditor debe ser absoluta durante todo el proceso y cualquier intromisión inadecuada puede conllevar a que la tarea no se finalice correctamente, que los empleados dejen de cooperar con el auditor, o en el peor de los casos un comportamiento incorrecto que lo lleve a perder la independencia.

1.3.6 Reingeniería de la función de auditoría interna

En las últimas épocas, las organizaciones han sufrido cambios significativos producto de varios factores internos como externos. Labbé Gallegos, O. (1997) indica que estos cambios afectan al Control Interno de la empresa y en consecuencia a la Auditoría Interna, por ser el principal campo de acción de la misma. Frente a esto, el autor indica que surge la necesidad de evaluar la función de la misma en todos sus aspectos siendo de gran utilidad aplicar el enfoque de Reingeniería.

Desde el punto de vista de Labbé Gallegos, O. (1997) este enfoque permite “remover” todo aquello que no deja que la auditoría se desarrolle de forma acorde, y trae beneficios a la misma, los cuales se presentan en la siguiente figura:



Figura 2. Beneficios de la Reingeniería de la Auditoría.

Este autor manifiesta que la reingeniería implica la alteración, rediseño y reorientación de los procesos esenciales de la organización lo que permite responder de forma rápida a los cambios en el entorno. Además, el autor agrega: *“Si dicho proceso resulta exitoso, permitirá al área de Auditoría Interna, contar con nuevas herramientas que la harán más eficiente y llevará a abarcar nuevas áreas de la empresa”*.

La empresa Acantilado S.A. ha transitado un proceso de expansión y crecimiento en los últimos años, el cual continúa en la actualidad. Esto llevó a que el sector de auditoría interna se reorganice y revea cómo se estaban llevando a cabo los procesos internos como así también, el establecimiento de nuevos. Estos cambios permitieron la vinculación entre las áreas, unidades de negocio y demás empresas del grupo; implicaron la contratación de nuevos

profesionales, la asunción de tareas que antes eran llevadas por un estudio externo y cubrir nuevas necesidades de información.

De esta forma se obtuvo una mayor organización de la empresa, la independencia de varias actividades y la consolidación tanto del área de auditoría en sí como con todas las demás. Estos cambios y logros se fueron dando acompañados de la modificación del sistema informático. En la actualidad, sólo se requiere la participación de especialistas o de un estudio externo para situaciones puntuales.

Conjuntamente a lo establecido en los párrafos anteriores, Labbé Gallegos, O. (1997) agrega que la reingeniería implica generar un entrenamiento en relación al Control Interno para las diferentes áreas de la organización. Esto lleva a que el auditor sea aún más experto en el tema al obligarse a profundizar dichos conocimientos para poder trasladarlos al resto del personal de la organización, beneficiando de esta forma que la auditoría sea aún más proactiva.

1.4 Organización de una auditoría

El departamento de auditoría interna junto con la Gerencia deberán organizar la auditoría.

Adecuada Planificación	Estudio o relevamiento del Sistema de Control Interno	Evaluación del Sistema de Control Interno
Control de la ejecución		
Determinar la naturaleza, oportunidad y extensión del trabajo	Obtención de los elementos de prueba	Informe final

Tabla 2. Organización de una Auditoría. Rusenás O.R. (1983).

Rusenás O.R. (1983) expresa gráficamente esta organización tal lo mostrado con anterioridad en la tabla 2, es decir que las etapas son:

- Planificación adecuada
- Estudio/Relevamiento del sistema de control interno
- Evaluación del sistema de control interno
- Determinar la naturaleza, oportunidad y extensión del trabajo

- Obtención de elementos de prueba
- Informe final
- Control de la ejecución

1.5 Programación de una auditoría interna

La programación de la auditoría, según Ruseñas O.R. (1983), consiste en la definición anticipada de los procedimientos aplicables, que logran coordinar las diferentes tareas a ejecutar, guiar su desarrollo y controlar su cumplimiento. El propósito de ésta, según el autor, es que se ejecute el trabajo de la mejor manera posible y con la mayor eficiencia, obteniendo el máximo rendimiento de la gestión del auditor.

Por otro lado, Ruseñas O.R. (1983) establece, que la responsabilidad de realizar dicha programación recae sobre el gerente o jefe del departamento de Auditoría Interna, quien podrá delegar a sus inmediatos en la manera que lo considere necesario.

1.5.1 Plan de auditoría interna

Un plan de Auditoría interna, siguiendo con lo establecido por Ruseñas O.R. (1983), es un conjunto de programas que se seleccionan con el fin de dar cumplimiento al objetivo asignado a la auditoría, el cual debe desarrollarse en un plazo determinado de tiempo.

1.5.2 Programa de auditoría interna

Rodríguez, I. (2019), identifica al programa como el enunciado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, su extensión y oportunidad de aplicación. El autor indica, que sirven de orientación durante la ejecución del trabajo y como registro de la labor efectuada.

1.5.3 Procedimientos de auditoría interna

Alatriza Gironzini, M.A. (2019) refiere que los procedimientos son la agrupación de técnicas aplicables al estudio particular de una operación u acción

realizada por la empresa a examinar; por lo que resulta de mayor inconveniente clasificar los procedimientos ya que la experiencia y el criterio del auditor deciden las técnicas que integran el procedimiento en cada uno de los casos en particular.

1.5.4 Técnicas de auditoría interna

Son los métodos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que le permita fundamentar su opinión personal; es decir, consisten en la obtención de los elementos de juicio necesarios para sustentar su opinión final sobre la cual basará su Informe de Auditoría. (Serrano, M., 2015).

El autor afirma: *“Las técnicas permitirán al auditor recoger información relevante para llevar adelante su trabajo y evaluar la situación actual y real de la empresa”*. Además, agrega que por el tipo de evidencia obtenida, las técnicas se clasifican en: Evidencia Física, Documental, Testimonial o Analítica.

1.5.5 Objetivos de un programa

Al desarrollar un programa de auditoría, Rouse, M. (2018) sugiere que el auditor interno y su equipo asociado comiencen por delinear los objetivos, metas y obligaciones del trabajo a realizar.

Desde el punto de vista del autor, los objetivos ayudan a la planificación directa del informe de auditoría y se basan en las políticas, procedimientos y directrices exclusivos de la empresa. En complemento, el autor argumenta, que éstos pueden estar relacionados con cómo los auditores mantendrán su profesionalismo, la eficiencia y un código de conducta específico durante el procedimiento de auditoría.

1.6 Control interno

El Sistema de Control Interno es un proceso de control integrado a las actividades operativas de un ente diseñado para asegurar de forma razonable la fiabilidad de la información contable y financiera, el cumplimiento de las leyes y

normas aplicables, como así también la eficacia y eficiencia de las operaciones. (Servin, L., 2019)

Agrega el autor, que dicho control tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraude o negligencia; como así también detectar desviaciones que se presenten y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En base al contexto actual descrito en el cual interactúan las pymes sabemos que éstas, por lo general, no cuentan con un sistema de control interno bien definido. Esto significa que los dueños van estableciendo y modificando sus objetivos como así también solucionando problemas de acuerdo a la diaria que se va presentando. Muchas veces, la cantidad de áreas que posee la empresa no acompaña la realidad de la misma hasta que la existencia y requerimiento del Control Interno se vuelve fundamental. En el caso analizado, la empresa actualmente no cuenta con dicha área siendo una pyme de gran envergadura en la provincia de Córdoba.

De acuerdo con el autor citado, Servin, L. (2019), el control interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios; ya que una empresa que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude.

1.6.1 Control interno y Auditor interno

Siguiendo con el pensamiento de Rusenias O.R. (1983), el control es una función de supervisión y es una tarea de la Dirección Superior que ésta delega en la Auditoría Interna la que, a su vez, integra el Sistema de Control Interno, es su censor y corrector.

Según el autor, el auditor no tiene responsabilidad directa sobre el sistema de control interno pero es evaluador del mismo y en base a dicha evaluación podrá determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.

Como dice Rusenias O.R. (1983), los auditores prestan permanente colaboración con sugerencias, mejoras para perfeccionar los procedimientos, métodos y sistemas de control vigente. El autor agrega, que el auditor es quien

determinará las deficiencias o fallas y los controles escasos e inoperantes que hay que perfeccionar o modificar.

En el presente trabajo se verá cómo la falta de control existente en una pyme se debe a que normalmente una persona realiza varias tareas o que los procedimientos que se llevan a cabo en las diversas áreas no son controlados; esto está directamente relacionado con riesgos latentes para la empresa. Es por ello que el papel del auditor en el control interno también es fundamental, ya que su análisis ayuda a que la empresa no se someta a grandes pérdidas o desvíos no deseados.

1.6.2 Limitaciones de los sistemas de Control Interno

En el momento de establecer el control interno, expresa Frett, N. (2015), hay que revisar que así como conlleva objetivos y lineamientos, también existen limitaciones. Éstas últimas, según el autor, hacen referencia a factores que impiden que el control interno funcione correctamente.

Indica el autor que dichas fallas pueden ser el resultado de:

- Falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo o sujeto a sesgos.
- Fallas humanas: las decisiones se toman en base a la información disponible y bajo la presión diaria de la actividad laboral.
- Capacidad de la dirección de eliminar o disminuir un control clave.
- Confabulación: cuando las personas actúan de forma colectiva para cometer y encubrir un acto, datos financieros o cualquier información de gestión.
- Relación costo-beneficio relativos a la implantación de los controles.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización

Las consecuencias de las mismas, continuando con lo indicado por el autor, es que impiden que se tenga seguridad absoluta de la consecución de los objetivos; es decir, sólo se obtiene seguridad razonable.

En referencia a lo establecido en un documento sin autor pero titulado “*Limitaciones del Control Interno*” (2015), es función del auditor estar atento a los posibles sucesos que vienen con consecuencias, probablemente no muy positivas, pero manejables si se atienden a tiempo. El documento también señala que se requiere disciplina por parte de los empleados y de la administración.

Leal, M. (2017) considera que el principal factor que aumenta el riesgo de incorrecciones no detectadas en una pyme es la capacidad que poseen los dueños de eludir los controles ya que el sistema de control interno suele ser menos estructurado. El autor agrega que también la falta de un proceso documentado de valoración del riesgo no permite que el auditor identifique los riesgos fácilmente y el modo en que el propietario de la empresa los gestiona.

Desde mi punto de vista, es muy importante que las pymes de Argentina posean un área de Auditoría Interna o un área de Control Interno encargada de evaluar la correcta implementación y existencia del mismo. Las consecuencias de su inexistencia pueden llegar a ser muy grandes por lo que si se atienden a tiempo los efectos son menores.

1.7 Informe del auditor interno

El informe es el documento más importante de la gestión del auditor interno, es la culminación de su trabajo. A través del mismo, se da a conocer a la Dirección Superior los resultados de las revisiones y la gestión de la Auditoría Interna.

El informe debe ser constructivo y el área de Auditoría interna deberá clarificar sobre el sentido de los mismos y la razón de ser de las observaciones plasmadas; significa la culminación de los programas de revisión, la síntesis del análisis de los papeles de trabajo y de la labor de los ayudantes.

1.7.1 Características del informe

En base a las Normas de Auditoría Interna citadas por Rusen O.R. (1983), la información incluida en el mismo debe cumplir los requisitos presentados en la Tabla 3 a continuación:

Tabla 3. Características de la información incluida en el Informe de Auditoría.

RELEVANTE
<ul style="list-style-type: none">• Debe satisfacer las necesidades de los receptores en forma razonable, comunicando solo aquellos hechos que deban ser sometidos a acción correctiva por parte del área correspondiente.
OBJETIVA
<ul style="list-style-type: none">• El resultado obtenido debe presentarse de tal forma que la persona receptora pueda llegar a similares conclusiones que el auditor
OPORTUNA
<ul style="list-style-type: none">• Actualizada y emitida prontamente.
CLARA
<ul style="list-style-type: none">• Precisa, sin ambigüedades, fácil de comprender y accesible a los receptores del informe.

1.7.2 Contenido

En complemento a las características, el autor indica que el informe de auditoría deberá incluir el siguiente contenido mínimo:

- Alcance y objetivo de la revisión.
- Opinión sobre el área auditada
- Hechos destacables
- Observaciones
- Recomendaciones
- Opinión del auditado

1.7.3 Informe COSO

El denominado informe COSO, publicado en EEUU en 1992, surgió como respuesta a inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al Control Interno.

COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway) es una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector Committee of privado en EEUU. La misma señala que tiene como fin,

proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones frente a tres temas interrelacionados: la Gestión del riesgo empresarial (ERM), el Control interno, y la Disuasión del fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude a las organizaciones.

1.7.3.1 Objetivos

Dicho informe tiene, fundamentalmente, dos objetivos:

- Encontrar una definición clara de Control Interno.
- Proponer un modelo ideal o de referencia del Control Interno para que las empresas y demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno.

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo juntamente por la Dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

1.7.3.2 Matriz de COSO

1.7.3.2.1 Componentes y Principios del Informe COSO

Para lograr la consecución de los 3 objetivos planteados en el inciso anterior, el informe COSO propone la configuración de un marco integrado para el Control Interno. El mismo se basa en ocho (5) elementos y las relaciones que existen entre ellos.

De esta forma, según COSO; se configura un sistema integrado de control, donde cualquier componente influye en los restantes en un proceso

interactivo y multidireccional garantizando así el éxito del sistema. Es evidente que para cada uno de los objetivos, todos los componentes deben estar funcionando correctamente.

Además de estos componentes, se deberán considerar los 17 principios de control que representan el elemento fundamental asociado a dichos componentes los cuales deben funcionar de forma conjunta con el fin de contar con un efectivo sistema de control. Una deficiencia importante en uno de ellos no se puede mitigar con la eficacia en el funcionamiento de otro componente o principio.

A modo ilustrativo, se pueden visualizar los componentes en la Figura 3 presentada a continuación:



Figura 3. Componentes del Informe COSO. Tomada de *El Auditorol*.

Gonzalez Martinez,R. (s.f.) describe a cada elemento de la siguiente forma:

a) Ambiente de control

“Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración”, señala el autor. Dicho entorno está influenciado tanto por factores internos como externos.

Un entorno ineficaz puede traer consecuencias graves; es por esto que dicho componentes tiene una influencia muy relevante en los demás convirtiéndose en el cimiento de ellos. Según COSO, tiene incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos.

b) Evaluación de riesgos

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización.; dichos riesgos pueden ser internos o externos, ambos deben ser evaluados.

La organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan.

c) Actividades de control

El autor las define como: *“acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos”*.

Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene. En todos los niveles de la organización existen responsabilidades en las actividades de control por lo que es necesario que el personal conozca cuales son las tareas de control que debe realizar.

d) Información y comunicación

Es la forma en la que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información. La misma es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan al cumplimiento de objetivos, siendo necesaria esta información en todos los niveles de la empresa.

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente.

e) Supervisión y monitoreo

“Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad”, indica el autor.

Es de gran importancia establecer procedimientos que ante una deficiencia del sistema de control interno se la informe de forma oportuna para

tomar las medidas necesarias. Esto se debe a que estos sistemas cambian constantemente, ya que uno que en determinado momento era eficaz puede dejar de serlo.

1.7.3.3.2 Beneficios

La Asociación Española para la Calidad considera que la utilización de este informe trae beneficios, entre ellos se encuentran los que podemos visualizar en la siguiente figura:



Figura 4. Beneficios de la utilización del Informe COSO.

En el contexto de la empresa Acantilado S.A. se describió cada uno de los componentes del Informe COSO evaluando así la existencia o no del Control Interno, y a partir de ello se efectuaron las propuestas necesarias para su mejoramiento o creación de un correcto Sistema de Control Interno.

1.8 Matriz de Riesgo

La matriz de Riesgo, según Monise (2019), es una herramienta visual que permite ver rápidamente aquellos riesgos que deben recibir mayor atención haciendo que sea más fácil para los equipos de trabajo su lectura, y así poder comprenderla y participar en el proceso.

En un documento sin autor pero titulado “*En qué consiste una matriz de Riesgo?*” (2015) se informa que a través de este instrumento se puede realizar:

- Diagnóstico Objetivo y Global de una empresa.

- Evaluar la efectividad de la gestión de los riesgos que impactan en la misión de una organización.

El documento también indica que las matrices deben ser:

- ✓ Flexible
- ✓ Sencilla de elaborar y consultar
- ✓ Debe permitir realizar un diagnóstico objetivo de la totalidad de los factores de riesgo
- ✓ Permitir comparar proyectos, áreas y actividades.

Esta herramienta permite ordenar los riesgos relevantes que pueden afectar la consecución de los objetivos de la organización. La empresa en cuestión, Acantilado S.A., no presenta matrices de riesgos formalizada.

1.9 Código de Ética

El propósito del Código de Ética, según lo establecido por el Instituto de Auditores Internos de España, es promover una cultura ética en la profesión de Auditoría Interna. Según este Instituto, es necesario y apropiado contar con el código ya que ésta profesión se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección.

El Código de Ética junto al Marco Internacional para la Práctica Profesional y otros pronunciamientos emitidos por el IAIA., proporcionan la orientación necesaria para que los auditores internos puedan servir a los demás. A continuación, en la presente figura, se detallan los componentes del Código de Ética:

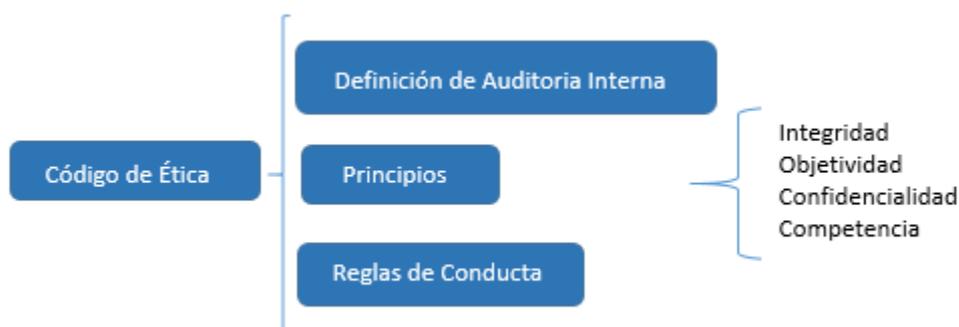


Figura 5. Componentes del Código de Ética.

Analizando la implicación de la Ética en las organizaciones y en la profesión de Auditoría Interna, Fernández, J.L. (2018) llega a que la misma cumple un rol importante influyendo en los modos de actuar frente a un dilema ético. Dicha implicación, según el autor, es determinante y constituye la condición que posibilita al logro del éxito de la empresa en el largo plazo; sin Ética no hay futuro y no hay éxito. El auditor interno debe ser una persona técnicamente competente e intachable, agrega el autor.

En base a lo descrito anteriormente, se considera que los empleados que ocupan puestos dentro del sector de Auditoría Interna de una pyme perteneciente al rubro de la construcción y del desarrollo inmobiliario, deben tener un comportamiento acorde a los principios y reglas de conducta establecidos en el código de ética, independientemente del rango del cargo que ocupen. Esto permite que la empresa logre el cumplimiento de su misión, visión y objetivos; demostrando transparencia empresarial frente a sus compañeros, competidores o grupos de interés.

1.10 Normas de auditoría interna y de control interno

Coyne, M. y otros (2015) argumentan que debido a que la auditoría interna es vital para el buen funcionamiento de una organización, la Dirección tiene como responsabilidad esencial asegurar que los auditores internos hagan bien su labor. Los autores indican que las *Normas Internacionales para el ejercicio profesional de Auditoría Interna*, promulgadas por el IIA, son el principal mecanismo para garantizar que los auditores internos de una organización proporcionan coherente y precisamente, servicios esenciales de manera oportuna y rentable.

Dichos autores señalan, que cuando la Auditoría Interna no se ejecuta de acuerdo a las normas, se pueden pasar por alto riesgos importantes; es decir, perder oportunidades de negocio e incrementar las posibilidades de que la organización no cumpla con los objetivos establecidos.

Varela y otros (2013) indican que, en el caso de que, por impedimentos legales o de regulaciones, no se pueda cumplir con determinadas partes de las mismas, se deberá cumplir con el resto y realizar la correspondiente aclaración.

La estructura de las Normas está formada por las Normas sobre Atributos, sobre Desempeño y de Implantación.

Si bien no existen normas de tipo obligatorias para el ejercicio de la Auditoría Interna, la RT n°37 de la FACPCE es un marco de referencia para el desarrollo de esta actividad junto con las normas detalladas en los párrafos anteriores.

En relación al Control Interno, el marco teórico recomendado por el IIA es el Informe COSO (y sus posteriores versiones).

2. Estudio descriptivo sobre el funcionamiento de Acantilado S.A.

2.1 Reseña histórica de la empresa

Acantilado S.A. es una empresa desarrollista con sede geográfica en la ciudad de Córdoba, Argentina, concebida para el desarrollo de grandes emprendimientos inmobiliarios.

Comenzó sus actividades en el año 2000, irrumpiendo en el mercado inmobiliario de Córdoba con el desarrollo de casonas como una tipología inédita y se posicionaron en la zona sur de la ciudad. La empresa fue creciendo e incorporando gran diversidad de productos a lo largo de estos años con planes de financiación variados. En el año 2014 incorporaron gran cantidad de hectáreas a su banco de tierra, las cuales le permitieron planificar nuevas unidades residenciales. En ese mismo año, recertificaron las normas ISO 9001:2008 sistema de gestión de calidad que involucra todas las áreas de la organización.

2.2 Características de la empresa

La empresa considera que el desarrollo inmobiliario de una ciudad es una responsabilidad y un compromiso que todos los empleados de la firma asumen sobre la base de una cultura organizacional compartida, guiados y alentados por su forma de ser, hacer, sentir y soñar.

Prioriza valores como: dinamismo, innovación, calidad, integridad y compromiso; como así también posee gran cantidad de ventajas competitivas ellas son: fortaleza de la marca, estructura propia y modelo de negocios integral, propuesta multiproducto y multitarget, inversión en tierra, desarrollos a gran escala y políticas de financiamiento. La empresa logra concatenar un conjunto acciones, gestiones y habilidades combinadas entre sí, de modo que resulte un sistema único de actividades complementarias que constituyen una ventaja difícil de imitar y sustentable en el tiempo.

2.2.1 Visión

La visión de la empresa es ser reconocida por su trayectoria y liderazgo en el mercado inmobiliario argentino.

2.2.2 Misión

La empresa tiene como misión ser una desarrollista inmobiliaria dinámica y comprometida, que genera valor para sus accionistas, empleados, proveedores, clientes y para la sociedad en general, visualizando y capitalizando oportunidades de negocios en búsqueda de un crecimiento ordenado y sostenido.

2.2.3 Cartera de clientes

Antes del año 2015, la empresa poseía como principales clientes Inversores Particulares (de mayor edad) y Corporativos. A partir de la emisión de obligaciones negociables, realizada durante noviembre del mismo año, se propuso captar una demanda hasta ese momento desatendida: aquel cliente que desea acceder a su primera vivienda, siendo personas más jóvenes de edad y pertenecientes al sector medio de la sociedad.

Actualmente la empresa continúa con esta máxima, prevaleciendo la atención hacia los nuevos clientes, adaptando financiaciones y flexibilizando planes. Por otro lado, siempre está pendiente de la expansión hacia nuevos

sectores y buscando alianzas estratégicas para mantener su crecimiento continuo.

2.3 Estructura societaria

La compañía de referencia es una sociedad anónima, cuyo Directorio está conformado por 3 socios quienes no participan de forma igualitaria en la misma. Son destacados profesionales con más de 25 años de experiencia en el sector financiero y de la construcción, experiencia académica, solidez empresaria y representación sectorial.

Cuenta con un equipo directivo formado por 5 personas quienes asesoran, apoyan y ejecutan las decisiones del Directorio, liderando y organizando los equipos de trabajo que conforman las 22 áreas de la empresa.

Asimismo, la organización cuenta con más de 150 profesionales trabajando, técnicos y administrativos, los cuales conforman distintos equipos de trabajo en áreas complementarias que articulan objetivos, proyectos y resultados.

2.4 Área de Auditoría Interna

Acantilado S. A. cuenta con un sector de Auditoría Interna, el cual se encuentra dentro del área de Administración. El mismo está integrado por la encargada y 3 ejecutivos; los niveles superiores son la coordinadora y la gerente de Administración.

Se observa que este sector no depende directamente de una persona con alto grado jerárquico; esto puede traer aparejado falta de autonomía e independencia en el trabajo, y el poder acceder a todas las operaciones o actividades de la empresa.

El sector en cuestión no tiene asignada la realización del Control Interno; la empresa únicamente cuenta con una persona que ocupa el puesto de “Consultor de Procesos” (ajena al área de Administración) y a la que sólo se le solicitan modificaciones de procesos obsoletos o elaboración de nuevos.

3. Auditoría Interna y Análisis del Sistema de Control Interno de la empresa Acantilado S.A.

Para comenzar con el trabajo, se planificó la auditoría interna y efectuó el relevamiento del Control Interno utilizando distintos métodos para la obtención de la información.

3.1 Programa de Auditoría Interna

A continuación, en la siguiente tabla, se presenta el programa de auditoría interna para la empresa en cuestión:

Tabla 4. Programa de Auditoría de la empresa Acantilado S.A.

ACANTILADO S.A.		PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA					
Período: Junio 2020							
N°	Area/Sector	Actividades a realizarse	Hs planif.	Hs reales	Dif.	Observaciones	Elaborado por
1		Relevamiento general de la empresa	1	1	0		V.S.
2	Finanzas	Entrevista gerente, Cuestionarios, Evaluación del sistema de Control Interno, Inspección ocular de procesos	8	10	2	Falta de información a tiempo	
3	Cobranzas	Cuestionarios, examen de documentación respaldatoria, Observación de fichas de procesos, Evaluación del Sistema de Control Interno	6	6	0		
4	Capital Humano	Solicitud e inspección ocular del organigrama, Cuestionarios, Evaluación del sistema de Control Interno	6	8	2	Falta de identificación del responsable y demora en respuesta del cuestionario.	
5	Compras	Entrevista al gerente, Cuestionarios, Evaluación del Sistema de Control Interno	8	10	2	Demora en la coordinación de la entrevista con el gerente.	
6	Sistemas	Cuestionarios	1	1	0	-	
7	Proveedores	Cuestionarios, Evaluación del Sistema de Control Interno	2	4	2	Encargada predispuesta a responder consultas extras.	
8	Ventas	Cuestionarios	1	1	0	-	
9		Emisión del Informe de Auditoría	20	15	-5	-	

Equipo	Siglas
Auditor: Victoria Sánchez	V.S.

3.2 Características generales de la organización

Para comenzar, se entrevistó a un empleado que ocupa el puesto de Gerente del área de Compras quien posee gran trayectoria y experiencia dentro de la organización. Esta persona, rotó por varios puestos de varias áreas por lo que posee amplio conocimiento de la empresa. En la tabla expuesta a continuación, se muestran las preguntas y respuestas efectuadas las cuales son de carácter general.

Tabla 5. Entrevista al Gerente de Compras de Acantilado S.A.

ORGANIZACIÓN EN GENERAL				FECHA: 28/05/2020	
RAZÓN SOCIAL: Acantilado S.A.			ENTREVISTADOR: Sánchez, Victoria		
ENTREVISTADO: Claudio C. Gerente de Compras					
DE LA EMPRESA EN GENERAL					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Cuál es la razón social de la empresa?			x	Acantilado Sociedad Anónima (S.A.)
2	¿Dónde se ubica geográficamente la empresa?			x	Se encuentra situada en la zona sur de la provincia de Córdoba.
3	¿A qué se dedica la empresa?			x	Desarrollo Inmobiliario y Construcción.
4	¿Quiénes son los socios?			x	Los socios son tres: Horacio P., Ruben B. y Fernando R.
5	¿Cuál es el mercado en el que opera?			x	Córdoba Capital
6	¿Cuál es el producto que comercializa?			x	Venta de lotes, casonas, housing y departamentos.
7	¿Fecha de Cierre de Ejercicio?			x	Trimestral: 31/03,30/06 y 30/09; y Anual: 31/12.
8	¿Cuáles son las funciones de los socios?			x	Los tres forman parte del directorio de la empresa.
9	¿Están definidos los objetivos?	x			Los socios y directores sólo definen objetivos generales, los cuales luego son comunicados a los gerentes.
10	¿Existe un plan de logro de objetivos?		x		Los objetivos no se encuentran escritos ni detallados. Cada gerente, luego de la reunión con socios y directores, establece objetivos específicos y planes a seguir.
11	¿El personal sigue los objetivos de la empresa?	x			Sí, cada empleado debe seguir los objetivos indicados por su Gerente. No existen controles preestablecidos.
12	¿Existen políticas dentro de la empresa?		x		No existen políticas
13	¿Existen procesos dentro de la empresa? ¿Cuáles?	x			Sí existen procesos armados para las diferentes áreas, pero no un manual de procesos.
14	¿Los procesos son eficientes? O necesitan readecuarse?		x		No son eficientes; están desactualizados y muchas veces no se respetan.
15	¿Qué tipos de controles se llevan a cabo?			x	Existen controles en las diferentes áreas pero la mayoría de ellos son deficientes, ya que no son efectuados por terceros ajenos al área en cuestión.
16	¿Qué sistema informático utilizan?			x	Skylab para temas contables y Gestar para ventas; el área de arquitectura utiliza sistemas enlatados.
17	¿Quién tiene acceso a ese sistema?			x	Cada empleado posee su usuario y clave para acceder tanto al servidor como al sistema pertinente de acuerdo al área que pertenece.
18	¿Se encuentran definidos los cargos o funciones en un organigrama?	x			El organigrama presenta cada puesto con el responsable.
19	¿Cuántas áreas tiene la empresa?			x	La empresa posee 22 áreas.
20	¿Puede medir el grado de satisfacción global del cliente?	x			Sí, la empresa cuenta con el sector de "Experiencia al cliente" cuyos empleados efectúan encuestas de satisfacción.

21	¿Se cuida el contacto con los clientes?	x			De acuerdo a los resultados de las encuestas efectuadas por el sector de Experiencia al Cliente se toman variados planes de acción.
22	¿Qué relación existe con los principales clientes?			x	Hay trato diferencial, atención en precios y otorgamiento de presentes.
23	¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? Es suficiente para su desarrollo?	x			La empresa posee 8 servidores los cuales agilizan la labor de todos los empleados y permiten resguardar de forma segura la información.
24	¿Tiene algún tipo de asesor interno o externo?	x			Existen asesores externos tanto para el área Legal como Contable.
25	¿Cuáles son los valores de la organización? Están difundidos?	x			Dinamismo, Compromiso, Innovación, Calidad, Integridad.
26	¿Cómo es el clima interno de la empresa?			x	Es óptimo, existe un muy buen clima laboral.
27	¿La empresa subcontrata? Que?	x			Personal de limpieza y obreros.
28	¿Existe un presupuesto bien elaborado? Se compara el real con el presupuestado?	x			Existe un presupuesto. De forma mensual se compara con el real.
29	¿Cómo se mide la productividad del recurso humano?			x	No existe una forma predeterminada, cada jefe controla el cumplimiento de sus empleados.
30	¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?			x	Los empleados se capacitan entre sí a medida que reemplazan puestos. Pueden acceder a alguna capacitación externa siempre y cuando esté relacionada a su puesto de trabajo.
31	Características de los contratos			x	Mayoría son permanentes de tiempo indeterminado, existen algunos plazos fijos.
32	Edad laboral promedio de la empresa			x	30 años.
33	¿Los productos que ofrece son competitivos?	x			La empresa posee grandes ventajas competitivas sobre la competencia.
34	¿Conoce la empresa información de la competencia?	x			
35	¿Qué tiene la empresa para ofrecer que no tienen los competidores?			x	Gran cantidad de tierra de su propiedad y una empresa consolidada para responder ante cualquier inconveniente.
36	¿Cuál es el criterio para fijar los precios?			x	En base a la evolución del Índice de la Construcción publicado por IERIC.
37	¿Se establecen claramente las descripciones de puestos? Obligaciones y responsabilidades?			x	Solo existen algunas descripciones, no hay manual de puestos actualizado.
38	Puntos fuertes de la empresa			x	Relaciones familiares entre empleados, variedad de productos para comercializar, acceso a financiamiento bancario.
39	Puntos débiles de la empresa			x	Tiempo de entrega de los productos, falta de motivación del personal, falta de comunicación.
40	¿Dispone un plan de comunicación comercial?	x			Todas las propuestas comerciales se lanzan por medios digitales principalmente televisión, redes sociales y radio; dependiendo la importancia se suelen confeccionar carteles.

La entrevista realizada permitió obtener un paneo general del funcionamiento de la empresa y sus principales características.

Posteriormente, se confeccionaron cuestionarios para algunas áreas y sectores (Finanzas, Cobranzas, Proveedores, Compras, Sistemas, Recursos Humanos y Ventas) los cuales fueron enviados y respondidos por un integrante de cada una de ellos. Los mismos se encuentran disponibles en los Anexos.

En base a la información obtenida tanto de los cuestionarios como la presentada en el cuadro anterior, y siguiendo el modelo del Informe COSO, se evaluó el Control Interno teniendo en cuenta sus componentes. Del análisis de cada uno de ellos surge:

a) Ambiente de Control

Teniendo en cuenta la misión y visión de la organización, las cuales son presentadas a cada uno de los empleados al ingreso a la empresa; como así también las competencias generales y específicas, la misma plantea una serie de valores los cuales deben ser respetados. Ellos se encuentran presentados en la siguiente tabla:

Tabla 6. Valores de la empresa Acantilado S.A

VALOR	IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA
<i>Dinamismo</i>	Permite el conocimiento del mercado para poder generar oportunidades de crecimiento empresarial.
<i>Innovación</i>	Lograr competitividad concibiendo innovación tecnológica en sus productos y métodos de gestión.
<i>Calidad</i>	Permite concordar las expectativas del cliente con los productos realizados.
<i>Integridad</i>	Actuar con claridad, en concordancia con los valores y las buenas prácticas profesionales.
<i>Compromiso</i>	Manejarse con alto nivel de responsabilidad, promoviendo el desarrollo humano en base al crecimiento social, ambiental y económicamente sustentable.

Al efectuar el cuestionario a la Gerente de Recursos Humanos, indicó que no existe un código de conducta establecido en la organización, pero sí que la misma se rige por los valores detallados en el cuadro anterior y que poseen un

reglamento interno para las áreas de Obras. También argumentó que actualmente, al encontrarnos en época de pandemia, la empresa confeccionó un Protocolo Sanitario de Prevención del Covid el cual debe ser cumplido de manera estricta por todos los empleados que asisten a la organización. Recalcó que todos esos instrumentos definen comportamientos esperados, por más que no exista de forma escrita un código único de conducta.

Por otro lado, se consultó acerca de la distribución física de los puestos de trabajo. El área de Capital Humano no participa en ello pero sí una consultora externa asesora acerca de la distribución aplicando criterios de practicidad en relación a: Atención al Público y Seguridad. Se indicó que por ejemplo, el área de Finanzas posee ingreso con huella digital y sólo los empleados de ese sector tienen acceso a la misma. Dicha distribución se realiza también en base al trabajo conjunto que realizan las áreas.

La estructura de la empresa, en relación al capital humano, se encuentra establecida en un organigrama. El mismo muestra la composición de cada departamento; la actualización de la información contenida en el mismo se trata de realizar cada 6 meses aunque eso no siempre ocurre.

Acantilado S.A. se caracteriza por ser una empresa familiar, es por esto que la dirección está conformada por los tres hijos de uno de los socios y tres empleados de la organización, con gran trayectoria en la misma y confianza en la familia. Todos participan por igual en las reuniones y decisiones que toma la empresa, junto con los socios. La tercera línea está compuesta por los gerentes, quienes tienen gran participación en los temas más importantes los cuales son planteados en sus reuniones semanales efectuadas todos los días miércoles por la tarde. Luego siguen encargados y por debajo puestos ejecutivos; éstos poseen reuniones citadas por cada gerente sin existir necesariamente un cronograma prefijado.

b) Evaluación de Riesgos

La empresa no posee una matriz de riesgo formalizada ni ninguna otra herramienta predefinida. Frente a esto, los directores y socios le informan a cada gerente cuáles son los objetivos generales para el año calendario venidero y a partir de eso cada gerente determina sus objetivos específicos.

A partir de esa información, el gerente determina los riesgos que involucra la consecución de cada objetivo y luego informa a encargados y ejecutivos de su área los planes de acción a seguir. Los riesgos menores son evaluados por los gerentes, y los mayores son conversados con los directores. Todas las comunicaciones se realizan de forma verbal en reuniones, a veces se confeccionan minutas de las mismas que se envían por mail.

Los riesgos más atendidos por la empresa son:

- *Laborales*: la empresa hace hincapié en la integridad del colaborador. De esta forma no sólo logra que el personal esté capacitado sino que también disminuya la posibilidad de accidentes lo cual repercute financieramente en las pólizas que se contratan.
- *Experiencia al cliente*: la empresa incorporó dentro de sus máximas aumentar la satisfacción de los clientes, para esto creó un sector dedicado particularmente a efectuar encuestas e indicadores. Cada insatisfacción es atendida de forma particular para mejorar continuamente. Como consecuencia, se modificaron muchos procesos internos y establecieron otros lo que permite que toda la organización se dirija hacia el mismo fin.

c) Actividades de Control

La empresa cuenta con procesos que si bien están establecidos en fichas por área, no conforman un manual. Estas fichas, detallan cómo se realiza determinada actividad, qué áreas participan, quienes son los responsables, los documentos que se utilizan, los módulos del sistema a utilizar y, en el caso de ser necesario, las registraciones contables que se confeccionan.

En la actualidad no existe un cronograma de evaluación de los procesos; a partir de un determinado problema, es cuando se cuestionan. Tomando eso como punto de partida, allí es cuando se evalúan, modifican y actualizan los mismos. Esto significa, que actualmente no se encuentran actualizados todos ellos.

La mayoría de los empleados encuestados argumentan que en Acantilado S.A existen muchas excepciones a los procesos que son difíciles de medir y minimizar para que no ocurran. La mayoría de las excepciones son solicitadas por dueños o familiares que trabajan tanto dentro como fuera de la organización.

En relación a los puestos de trabajo, la gerente de Capital Humano, al efectuar el cuestionario informó que si bien existe un manual de puestos el mismo se encuentra sin actualizar desde hace aproximadamente 2 años. Esto se realiza en base a la demanda o si se presentan búsquedas laborales, previo a enviar la información requerida a la consultora externa.

Las descripciones de puesto siguen la estructura de: objetivos, responsabilidades, nivel de autoridad, tareas a desempeñar, competencias y formación requerida. También indicó que si bien la empresa considera obligatorios dichos requisitos, hoy en día sólo hay una persona del área que realiza esta función (entre otras) por lo que se ha restado de las prioridades, salvo de ser necesario. Las tareas y responsabilidades dependen de cada persona, si bien a veces son controladas por los gerentes, no existen premios ni castigos lo cual repercute de forma directa en la motivación e incentivo de cada empleado.

En complemento a lo anteriormente planteado, la gerente de Recursos Humanos informa que se realizan Evaluaciones de Desempeño una vez al año pero los seguimientos no son los correctos. Si bien el momento del feedback es muy enriquecedor para las partes que intervienen, luego al no efectuarse el acompañamiento necesario de los objetivos y mejoras planteadas los resultados no suelen ser positivos.

Al evaluar el control del personal, se visualizó que poseen un registro de asistencia mediante huella. El marcador no sólo indica la asistencia de la persona, sino que también el horario de ingreso y salida. El área de Capital Humano, de forma quincenal, envía a cada gerente el reporte de los integrantes de su área.

A nivel operativo, existen indicadores los cuales son propuestos y presentados por los encargados de cada sector. En las reuniones con los gerentes se evalúan los mismos y establecen objetivos en relación a los resultados obtenidos. En la mayoría de las áreas no existe un régimen obligatorio de presentación. Por otro lado, los gerentes también presentan indicadores a los

directores sólo cuando ellos desean ver determinada información; es decir, tampoco poseen un cronograma preestablecido de presentación.

A nivel financiero, existe el presupuesto proyectado por área. Al comienzo del año calendario, cada gerente presenta su presupuesto el cual es aprobado por los directores. Posteriormente, de forma mensual, el área de Auditoría envía a los gerentes el presupuesto real y ellos deben explicar a los directores las desviaciones detectadas.

En relación al control de stock, se indica que en la actualidad hay dos:

- 1) El control de lotes y productos construidos destinados a la venta.
- 2) El control de los materiales comprados.

Teniendo en cuenta los primeros, de forma mensual, el coordinador de ventas y el coordinador de finanzas efectúan el control de las existencias disponibles; para esto cotejan que la información brindada por cada uno de los sistemas sea exactamente igual. Esto se debe a que se utilizan distintos sistemas informáticos. En relación al segundo, el encargado del depósito de compras al recibir los materiales los ingresa al sistema (están vinculados con la Orden de Compra) y es quien también registra todos los movimientos que se realizan. No existe otro tercero que verifique las existencias físicas con las del sistema.

d) Información y Comunicación

La empresa posee la información en una red interna y cuenta con servidores para resguardar la misma; cada empleado, posee un usuario y contraseña para el acceso a los mismos. A su vez, dentro de la red, existen diferentes carpetas con el nombre de cada área y a las cuales sólo tiene acceso el personal que pertenece a ella. Esto es administrado por el área de Sistemas y cualquier cambio debe ser solicitado por mail poniendo en copia al gerente correspondiente.

Por otro lado, hay varios sistemas: Contable, Comercial y de Arquitectura. Acá también, cada empleado posee un usuario y contraseña para el ingreso, y sólo tienen instalado aquello que necesitan para realizar su labor. Al efectuar alguna registración queda guardado el usuario que la efectuó, es decir, se puede consultar el log.

En relación a la comunicación, la empresa principalmente se maneja a través de correo electrónico pero también utiliza como medios informales: Whatsapp y Microsoft Teams. El área de Capital Humano suele colocar carteles, pero solo para comunicaciones masivas. Tal lo indicado en los apartados anteriores, mucha información se maneja de forma oral en las reuniones que se realizan.

e) Monitoreo y Seguimiento

Los encargados de cada área son las personas que realizan los controles de si se cumplen o no los procesos previamente establecidos. A partir de este seguimiento, surgen correcciones de errores, nuevas capacitaciones y la detección de nuevos puntos de control. Algunas mejoras se implementan de forma directa, y otras son planteadas al gerente o a demás áreas involucradas para proceder a su revisión.

En relación al sistema (servidor y red), todos los controles los lleva el área pertinente y se cumplen de forma correcta. No ocurre lo mismo con el sistema Contable; el creador posee un usuario administrador el cual es conocido por algunas personas de la empresa. Se indica que posee algunos beneficios, ya que al necesitar modificaciones pequeñas pueden realizarse de forma más rápida pero también se corre el riesgo de que alguien realice otro tipo de modificaciones quedando el log del administrador registrado.

3.3 Evaluación del sistema de Control Interno por área/sector

3.3.1 Área de Finanzas

La empresa posee un área de Finanzas, dividida en dos sectores: Tesorería y Cobranzas. En relación al sector de Tesorería, las observaciones detectadas son:

- ✓ No existe segregación de funciones entre las personas del sector, si bien hay cargos de: Gerente, Jefe, Encargado y Ejecutivo muchas veces las tareas se comparten lo cual no permite que se

encuentren bien determinadas las responsabilidades y obligaciones. Esto genera “baches” y muchas veces quedan actividades sin realizarse.

- ✓ No están todos los procesos armados ni determinados en un Manual. Existen muy pocos y que muchas veces no se cumplen.
- ✓ La función del tesorero no está limitada a la caja únicamente y el mismo posee acceso al sistema contable.
- ✓ La empresa posee gran cantidad de cuentas bancarias abiertas, muchas de ellas sin movimientos.
- ✓ No se realizan arqueos de caja ni valores rutinariamente, sólo de forma anual.
- ✓ No existen medidas de protección para los valores en cartera.
- ✓ No se realiza un control cruzado del efectivo y valores disponibles con los ingresados por el sector de Cobranzas.
- ✓ Las autorizaciones para firmar cheques no es concedida en todas las oportunidades por el Directorio.
- ✓ El manejo de la caja chica no está unificado en una sola persona.
- ✓ Los cheques que se reciben de terceros no siempre están endosados.
- ✓ El tesorero al recibir valores no firma ninguna constancia de recepción.
- ✓ Es la misma persona la que emite cheques y concilia las cuentas bancarias.

Luego, en relación al sector de Cobranzas, se identificaron las siguientes observaciones:

- ✓ Las políticas de cobranzas no se encuentran determinadas por escrito.
- ✓ El personal de Cobranzas es quien cobra el dinero a los clientes y lo ingresa a la Contabilidad.
- ✓ La correlatividad de los recibos no es controlada, ni por personal del sector ni por otra área.
- ✓ No hay políticas de descuentos preestablecidas.

- ✓ Los recibos emitidos no son completos.
- ✓ Las condiciones de los clientes son evaluadas pero no siempre se tienen en cuenta al momento de efectuar la venta.
- ✓ No están todos los procesos detallados, sólo algunos e incluso se encuentran desactualizados.
- ✓ La mora no se gestiona de forma rigurosa, no existe una política preestablecida para su control.
- ✓ Los datos de los clientes no se actualizan en el Sistema Contable, sólo al ingresar una nueva operación o si el cliente lo solicita.
- ✓ No se efectúan estimaciones contables de aquellos clientes incobrables.
- ✓ El archivo de los documentos legales de cada venta no es el correcto, se guardan en armarios sin llave por lo que cualquier persona puede acceder.
- ✓ Para confeccionar Notas de Crédito se necesita autorización por sistema emitida por el personal del Sector de Auditoría Interna; salvo para algunas en particular que, si bien se realizan de manera electrónica, se requiere una clave, la cual es conocida por la encargada de Cobranzas.

3.3.2 Área de Capital Humano

Al efectuar el Cuestionario a la Gerente de dicha área, se pudo observar:

- ✓ No se reconocen ni abonar las horas extras.
- ✓ Es la misma persona quien calcula los sueldos, paga y contabiliza.
- ✓ Es la misma persona quien liquida el sueldo, y despide a los empleados en caso de corresponder.
- ✓ Las ausencias no son tenidas en cuenta a la hora de liquidar los sueldos.
- ✓ La liquidación de sueldos no es controlada por personal ajeno al área.

- ✓ Los recibos de sueldo no se entregan obligatoriamente, solo en caso de que el empleado lo solicite. Estos últimos son los únicos firmados.
- ✓ No existe rotación interna en el área.
- ✓ No hay conciliaciones de sueldos.
- ✓ No existen sanciones a los empleados, solo se realizan observaciones a los comportamientos en la instancia de la Evaluación de Desempeño.
- ✓ Actualmente, el área posee puestos vacantes que la empresa ha decidido no reemplazar.
- ✓ No se evalúa el Clima Laboral.
- ✓ No presentan políticas de Motivación ni de Capacitación.
- ✓ No se obliga a los empleados a tomar sus vacaciones.
- ✓ No siempre se abonan los sueldos dentro de los plazos establecidos por ley.
- ✓ No se realizan contrataciones frente a licencias.

3.3.3 Área de Compras

Para evaluar el Control Interno del área de Compras, se utilizó la información recabada de la entrevista realizada al Gerente y el cuestionario enviado a un ejecutivo. De ellos surgen las siguientes observaciones:

- ✓ No existen consentimientos firmados por parte de los empleados sobre intereses contrarios.
- ✓ No está contratado ningún seguro para la mercadería en tránsito.
- ✓ Si bien existe un proceso sobre la contratación de proveedores, no siempre se cumplen.
- ✓ No se elige la mejor cotización ni la mejor calidad del producto en todas las ocasiones.
- ✓ No hay prefijadas políticas de regalos, por lo que los mismos siempre son aceptados influyendo de esta forma en su posterior contratación.
- ✓ No se realizan rotaciones internas de los empleados.
- ✓ No se encuentran determinadas la cantidad de copias de Órdenes de Compra necesarias.

- ✓ No existe una política de actualización de precios por inflación, se realizan de acuerdo a cada negociación.
- ✓ Si bien existen procesos, no conforman un manual.
- ✓ Hay solo un encargado de la recepción, custodia y uso de los materiales acopiados.
- ✓ No se realizan recuentos del stock de materiales por algún área ajena.

3.3.4 Área de Sistemas

Al leer las respuestas al cuestionario de Sistemas, se encontraron las siguientes observaciones:

- ✓ El área no se encuentra separada de las demás, físicamente.
- ✓ No existe un plan de trabajo sobre futuras mejoras de los sistemas o servidores.
- ✓ El área no presenta ningún tipo de informes sobre las tareas que se realizan.
- ✓ Existen procesos establecidos pero que actualmente no se cumplen, trabajan en función de la demanda que posee cada usuario.
- ✓ No se realizan estudios de factibilidad ni de capacidad de los equipos.
- ✓ No está elaborado un instructivo de uso de la red ni de los sistemas sea contable, comercial o de arquitectura.
- ✓ Hay personas que conocen la clave del administrador del sistema contable.
- ✓ Los empleados no realizan rotaciones internas.
- ✓ No se realiza control en relación a la cantidad de instrumentos tecnológicos disponibles, por ejemplo: mouse, computadoras, celulares, entre otros.

3.3.5 Sector de Proveedores

El sector de proveedores pertenece al área de Administración. Al leer el cuestionario enviado a la Encargada del sector y luego de realizar una entrevista a ella, indica que la empresa Acantilado S.A., al ser una pyme en proceso de crecimiento, se vio ante la necesidad de realizar grandes cambios para que todos los procesos se encuentren establecidos en fichas y que se cumplan de forma rigurosa. Esto se debe a que surgió la necesidad de tener un control de todos los pagos emitidos, para de esta forma eliminar aquellos innecesarios, buscar mejores presupuestos (lo cual repercute directamente en el área de Compras) y reducir los costos.

Teniendo en cuenta lo descrito en el párrafo anterior, sólo se encontraron pocas observaciones:

- ✓ La recepción de las facturas y emisión de los cheques lo realiza la misma persona.
- ✓ Se realizan conciliaciones de los proveedores pero no hay un cronograma establecido por lo que se puede controlar varias veces el mismo proveedor o incluso, no ser controlado nunca.
- ✓ Al realizar adelantos, los mismos no poseen respaldos legales.
- ✓ Al abonar a los proveedores vía transferencia, éstas se solicitan a Finanzas a través de un Excel.

3.3.6 Áreas de Ventas

A diferencia del resto de las áreas o sectores, del cuestionario realizado a uno de los coordinadores de Ventas no surgen observaciones algunas. Se puede decir que el área se encuentra lo más organizada posible debido a la importancia que tiene la misma en la empresa. Se informa que:

- Los vendedores se encuentra divididos por líneas de productos, los cuales van rotando y pasando por cada una de ellas por lo que se encuentran debidamente capacitados y tienen pleno conocimiento de todos los productos disponibles.

- Conocen las preferencias de los clientes ya que de forma mensual se realizan encuestas de satisfacción.
- Conocen perfectamente el mercado; de forma trimestral se realiza un análisis profundo pero el equipo de Coordinación se encuentra en permanente contacto con los cambios económicos. Esto genera que semanalmente, e incluso diariamente, se realicen cambios en las políticas de ventas para lograr favorecer a la empresa.
- El cliente sabe lo que compra, ya que previo a la firma del instrumento legal se hace un recorrido por el emprendimiento a adquirir para conocer el producto.
- Elaboran políticas de promoción de los productos con acciones puntuales para cada uno de ellos.
- Las políticas de precios son prefijadas por los socios y luego trasladadas a todo el equipo de Ventas a través de reuniones semanales realizadas todos los días miércoles.
- Las políticas de ventas se encuentran especificadas y detalladas vía mail, las cuales son comunicadas al personal del área.
- Cada puesto se encuentra descrito con sus obligaciones y responsabilidades, y es conocido por cada persona integrante del área.
- Cada venta es validada legalmente a través de la firma de Boletos de Compra-Venta.
- El registro de cada venta se realiza en el Sistema Comercial denominado Gestar. Posee diferentes etapas, en las cuales intervienen diferentes personas culminando con la entrega del instrumento legal al área correspondiente para su archivo. Este también sirve como doble control del
- Sistema Contable.

3.4 Matrices de riesgos

En Acantilado S.A., los directores evalúan el contexto macroeconómico y del sector en el cual está inmersa la empresa. Las condiciones económicas del país afectan en forma general y directa a la actividad, la situación patrimonial y la capacidad de pago de la misma.

Las autoridades (socios y directores) se reúnen en el mes de noviembre de cada año, allí evalúan las actividades que se han ido realizando para apaciguar o reducir los riesgos planteados. Establecen nuevos objetivos generales y los riesgos afectados a cada uno de ellos. Tanto los resultados de las actividades como los objetivos y riesgos nuevos son comunicados a los gerentes en una reunión que se realiza entre los meses de enero y febrero.

La ponderación de los riesgos y los objetivos específicos de cada área son determinados por cada gerente, de acuerdo a su experiencia y criterio. Luego estas evaluaciones se las comunica a su equipo de trabajo, quienes junto a él, determinan prioridades, planes de acción e indicadores a presentar.

Hoy en día, al presentarse la sociedad inmersa en una pandemia, se optó por recopilar información utilizando la técnica de Cuestionarios. Estos fueron elaborados de forma minuciosa y muy completa para poder recabar la mayor cantidad de datos y de ésta forma obtener el mayor conocimiento de la empresa. A partir de estos y teniendo en cuenta que la organización no tiene establecidas matrices de riesgo, se decidió proponer las mismas por área/sector las cuales se encuentran detalladas en los anexos del Informe de Auditoría presentado.

3.5 Propuesta de diseño de un Sistema de Control Interno

3.5.1 Introducción

Luego de evaluar y analizar el sistema de Control Interno, se llega a que Acantilado S.A. al ser una pyme familiar, basa la mayoría de sus actividades en la confianza de sus empleados.

La organización actualmente carece de un sector de Auditoría Interna que tenga definida la tarea de efectuar el relevamiento y evaluación del sistema de

Control Interno por lo que es muy difícil que se genere un cumplimiento riguroso de todos los procesos, estando acompañado de consecuencias negativas para la misma.

Dada la magnitud de la pyme, de sus necesidades y de su continuo crecimiento, se considera de suma importancia que se incorpore dentro de las tareas del sector de Auditoría Interna la realización del Control Interno y de que el mismo sea satisfactorio. Se decidió recomendar a la empresa una propuesta de la implementación del mismo, el cual se diseñó con el fin de obtener, verificar y resguardar la información financiera, contable y de recursos humanos.

3.5.2 Objetivo de la propuesta

Elaborar y proponer un sistema de control interno que sea eficaz y eficiente para que la empresa pueda mejorar la toma de decisiones a través de la obtención de información interna.

3.5.3 Justificación de su implementación

Actualmente, en las pymes como Acantilado S.A., es sumamente necesario contar con un adecuado Sistema de Control Interno ya que permite fortalecer a la empresa en todos sus aspectos y así contribuir al crecimiento continuo y sostenido. Dicha implementación trae aparejada beneficios como ser los que se indican en la siguiente figura:

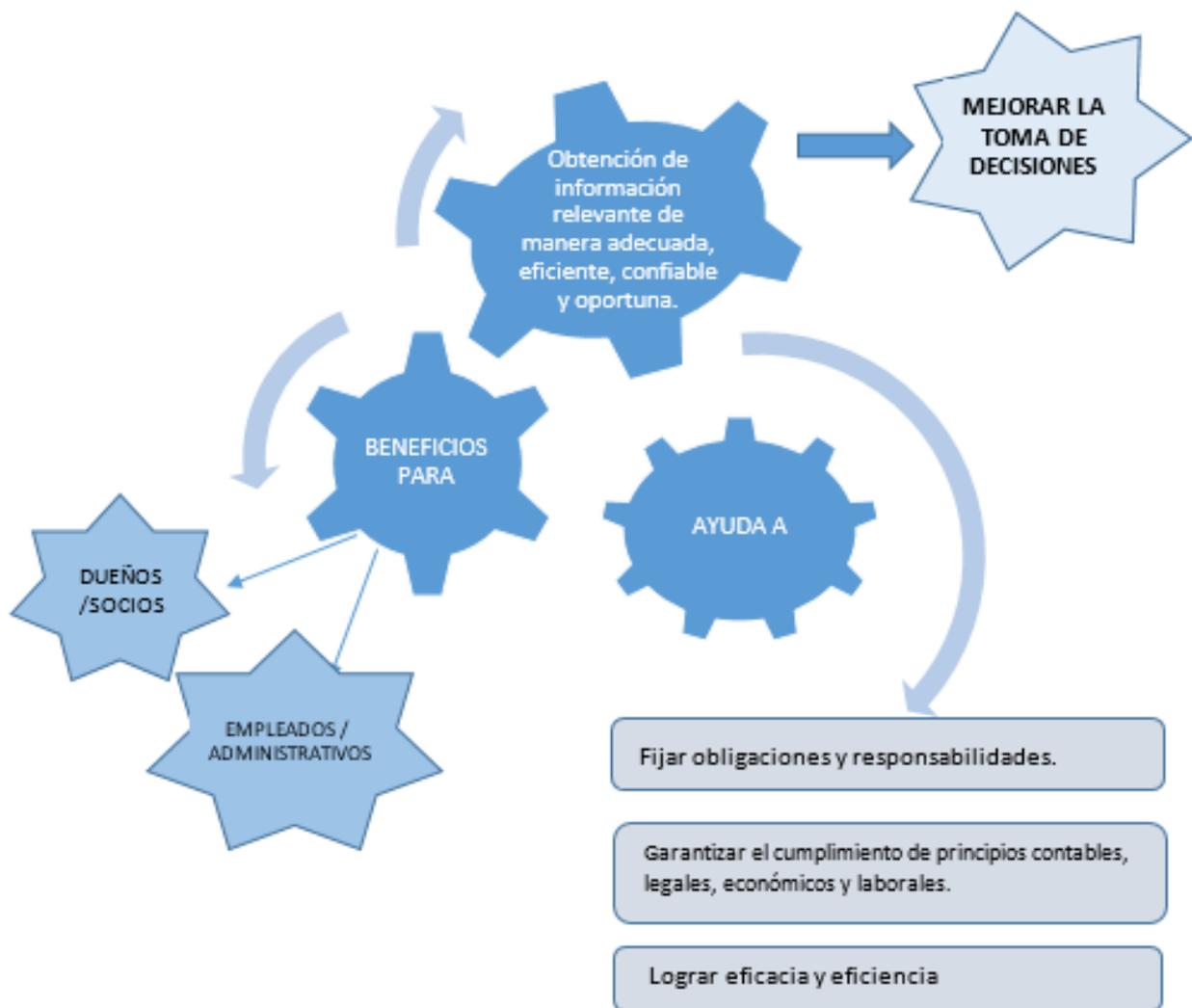


Figura 6. Beneficios de la implementación de un sistema de Control interno.

Cómo se planteó en apartados anteriores, Acantilado S.A. actualmente posee controles muy deficientes por lo que se considera que el desarrollo de la presente propuesta busca lograr un control mediante la elaboración de manuales y el establecimiento de procesos en todas las áreas involucradas llevando al profesionalismo de los empleados, fortalecer la gestión administrativa para poder obtener informes claros sobre la situación económica y financiera, y detectar los riesgos a la cual se encuentra expuesta la empresa para poder disminuir la posibilidad de fraude existente.

INFORME DE AUDITORIA INTERNA

Destinatarios: Accionistas de Acantilado S.A.

Emisores: Sánchez Andreussi, Ma. Victoria

Lugar y fecha de emisión: Córdoba, 28 de junio de 2020

Título: *Informe de Auditoría Interna de la empresa Acantilado S.A.*

SANCHEZ ANDREUSSI, Ma. Victoria
DNI: 37.616.204

Alcance

Se realizó la Auditoría Interna de los sectores de Cobranzas, Proveedores, y Finanzas, y de las áreas de Capital Humano, Ventas, Sistemas y Compras; evaluando también aspectos generales de la empresa que podían influenciar en dichos sectores. El período comprendido fue el primer semestre del año 2020.

Objetivo

La auditoría interna de la empresa Acantilado S.A. se realizó con el fin de evaluar la eficiencia de las operaciones y recursos actuales de la empresa, la confiabilidad de la información de cada área o sector, las políticas existentes y así proponer la readecuación del Sistema de Control Interno para que el mismo sea satisfactorio. Para esto se evaluó:

- La forma en la cual se efectúa el Control Interno actual vigente, siguiendo el modelo COSO.
- Deficiencias existentes y riesgos posibles, a los cuales se encuentra expuesta la organización, a través de la confección de Matrices de Riesgo.

En base a la auditoría interna realizada y como consecuencia de la misma se presenta el siguiente informe que además, contiene:

- Anexo I: Matrices de Riesgo
- Anexo II: Propuesta de Sistemas de Control Internos

A continuación se comienzan detallando las deficiencias encontradas en cada área o sector, y que deben ser atendidas con prioridad para que las mismas no afecten a la misión, visión y objetivos de la organización.

Deficiencias

Sector de Tesorería/Finanzas

En este sector en particular y de gran importancia para cualquier empresa, cabe destacar que no se lleva a cabo una perfecta custodia de los valores sean cheques o efectivo siendo que tampoco se realizan arqueos de manera rutinaria.

Por otro lado, el tesorero posee amplias funciones entre las que tiene la posibilidad de cobrar como así también de realizar registraciones en la Contabilidad y en el sub-archivo paralelo. En adición, el acceso a la caja no está restringido a una sola persona.

A la hora de la emisión de cheques, los mismos no siempre son autorizados por el directorio y son confeccionados por la misma persona que concilia la caja y los bancos. Los valores recibidos de terceros no siempre se encuentran endosados por el cliente que los entrega; al cobrarse se entregan al tesorero sin firmar ningún tipo de respaldo.

Este sector se caracteriza por ser el que menos procesos posee, se justifica con realizar actividades que cambian todo el tiempo pero esto significa grandes deficiencias al no estar las responsabilidades y obligaciones determinadas.

Para finalizar, se indica que la empresa posee varias cuentas bancarias abiertas inactivas y que las mismas no son cerradas ya que deben ir los directores representantes al banco a realizar el trámite.

Sector de Cobranzas

El personal que integra este sector, al igual que el Tesorero, tiene la posibilidad de cobrar a los clientes y realizar las registraciones contables.

Las políticas de cobranzas y de descuento no se encuentran por escrito, se deciden sobre la marcha por lo que no hay garantía de que las mismas se cumplan. Ocurre lo mismo con los procesos del área, solo algunos se encuentran en fichas y muchas veces están desactualizados.

Los recibos emitidos a los clientes son incompletos, carecen de toda la información necesaria. Tampoco es controlada por un área ajena la correlatividad de la numeración de los mismos.

El control de la mora no se realiza de forma rigurosa, ni tampoco se hacen estimaciones de aquellos clientes incobrables. Se observa que los datos personales se actualizan a pedido de ellos o porque realizan una compra nueva. La condición de pago de cada cliente es fundamental, si bien se evalúa la misma muchas veces no se tiene en cuenta.

Por último, la documentación legal de cada venta efectuada se resguarda físicamente en el área de Finanzas, que si bien posee el ingreso con huella, están dentro de armarios sin llave. Esto es un gran peligro, muchas veces la puerta está abierta, y los documentos pueden ser sustraídos por quien lo desee y llegar a extraviarse. En relación a ellos, en cada cierre de Balance no se controla necesariamente los físicos existentes y firmados por las partes pertinentes con lo realmente cargado en el sistema; esto implica grandes riesgos de ingresos falsos que pueden generar grandes pérdidas en la empresa.

Área de Capital Humano

El área en cuestión se encuentra actualmente con un puesto vacante lo cual afecta directamente a la realización de actividades, específicamente las “soft”. No se llevan a cabo políticas de motivación ni capacitación a los empleados, ni tampoco se evalúa el clima laboral de la organización.

Por otro lado, las horas extras no son reconocidas, es decir, no se contabilizan ni se pagan de acuerdo a lo establecido en los convenios en los que se encuentran los empleados.

El comportamiento y las actividades/tareas del personal no son gratificados ni sancionados, esto trae grandes perjuicios sobre todo cuando se trata de incumplimientos. Esto lo vemos reflejado también en el control de la asistencia, si bien se realiza el registro a través de huella y luego el área envía a cada gerente de forma semanal el reporte de sus empleados, no se toman acciones correctivas en consecuencia.

En relación a la parte “hard”, la actividad de liquidación, pago y contabilización de los sueldos la realiza una sola persona que a su vez, es la misma que se encarga de realizar los despidos.

En relación a las vacaciones, no se exige a los empleados que se tomen las mismas de acuerdo a lo establecido en la ley, generando que ellos se encuentren cansados y desmotivados por más que sea por elección propia. En contrapartida, también genera que el personal desee tomarse todos los días acumulados juntos trayendo gran perjuicio para el área a la cual pertenece ya que la empresa no realiza contrataciones temporales y las funciones deben ser realizadas por el personal restante.

Área de Compras

Dentro del área podemos mencionar que se han detectado deficiencias en dos sectores de la misma. Por un lado, todos los materiales acopiados se guardan en el depósito los cuales están a cargo de una sola persona. Es decir, él se encarga de la recepción de los mismos, resguardo y posterior traslado a la obra solicitada. Esta persona también, es quien se encarga de controlar dicho stock y cargarlo en el sistema. Se adiciona, que no existe seguro alguna de la mercadería en tránsito.

Por otro lado, a nivel administrativo, si bien existen procesos no siempre se cumplen. Esto implica que no se contrate al proveedor que posee la mejor cotización y la mejor calidad, que no exista una política de actualización de los precios por la inflación ni tampoco en relación a los regalos que le realizan a la empresa. En varias oportunidades se han contratado a proveedores que con anterioridad realizaron algún presente a la empresa en vez de cumplir con el proceso y evaluar la integridad de sus condiciones.

Además, la búsqueda de proveedores no está centralizada ya que muchas veces las demás áreas presentan requerimientos de compras con el proveedor ya elegido.

El personal del área no firma ningún tipo de consentimiento en relación a sus intereses dentro de la empresa, ni tampoco se realizan rotaciones internas.

Área de Sistemas

El área en cuestión posee determinado un proceso el cual no se cumple en absoluto. Esto genera que se realicen las tareas de acuerdo a la demanda del resto de las áreas/sectores sin poder cuantificar las mismas o quedando sin resolverse algunas.

En relación a los servidores, redes y sistemas, no se realizan controles de factibilidad ni de capacidad de ellos; solamente al ocurrir algún problema se arregla y muchas veces implican demoras en el trabajo del resto de los empleados por tener que migrar todas las configuraciones a un nuevo cambio u otro servidor. Tampoco existen planes trabajo sobre futuras mejoras.

Las personas nuevas que ingresan o rotan de puestos, son capacitadas por sus compañeros ya que actualmente se carece un manual o de un instructivo que permita su pleno conocimiento y utilización de los sistemas existentes, las redes y programas disponibles, el servidor en el que se encuentra, entre otros. Esto también genera que ante un determinado problema se deba recurrir de forma obligatoria al personal del área de Sistemas, cuando muchas veces es innecesario, como por ej: se vence una clave y se debe renovar.

Por otro lado, y riesgo no menor, existe personal que conoce las claves pertenecientes a los administradores de los sistemas que se utilizan. Por ejemplo, el contable y el comercial.

Sector de Proveedores

Se destaca que las conciliaciones de los proveedores no sigue un cronograma, pudiendo quedar gran cantidad de los mismos sin cotejar su saldo.

En relación a los pagos efectuados vía transferencia bancaria, las solicitudes se realizan utilizando un archivo de Excel. En el caso de los adelantos, se otorgan al proveedor pero no se firma ningún comprobante que respalde los mismos.

Por otro lado, la recepción de las facturas, confección de la orden de pago y posterior emisión de los cheques lo realiza la misma persona.

Partiendo de la Auditoría Interna realizada y luego de plantear las debilidades existentes en la empresa se presentan a continuación, en los anexos, las matrices de riesgo pertinentes para cada área y las propuestas de mejora en el Sistema de Control Interno.

Conclusión

Teniendo en cuenta el relevamiento realizado, se llega a la conclusión de que actualmente la empresa posee grandes deficiencias y controles insatisfactorios, lo cual lleva a que la empresa requiera de grandes mejoras para lograr la eficiencia del Sistema de Control Interno. Los riesgos actuales presentes son significativos y pueden llegar a generar grandes perjuicios en la misma.

Estos cambios y mejoras deben ser realizados lo más pronto posible, pero de manera paulatina teniendo en cuenta las deficiencias particulares de cada área o sector en cuestión.

El sector de Auditoría Interna debe actuar de apoyo al resto de los sectores, priorizando los riesgos en base al ranking que posee cada uno de ellos determinado en las Matrices de Riesgo. Se considera fundamental la intervención del sector para que las mejoras se realicen teniendo en cuenta una visión integral de la empresa para lograr la eficiencia.

ANEXOS AL INFORME DE AUDITORIA

Anexo I: Matrices de Riesgo

Referencias

BAJO
 MEDIO
 ALTO
 MUY ALTO

			CONSECUENCIA				
			INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	PELIGROSO	CATASTROFICO
			1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	FRECUENTE	5					
	PROBABLE	4					
	OCASIONAL	3					
	POSIBLE	2					
	IMPROBABLE	1					

A continuación se presentan las matrices de Riesgo por área o sector según corresponda.

Sector de Finanzas

SECTOR: FINANZAS							
Id.	Debilidades	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Riesgo	Ranking	Recomendaciones
1	No están debidamente segregadas las funciones de: Registración de depósitos en efectivo, cobros de caja, conciliación de la caja, conciliación de bancos y emisión de cheques.	Error/Duplicidad de registraciones contables en relación al efectivo y su detección tardía, fraude.	4	5	20		Segregar las funciones por puestos de trabajo.
2	Falta de definición de responsabilidades	Conflictos entre empleados frente a problemas	4	4	16		Elaborar un manual de puestos de trabajo con obligaciones y responsabilidades
3	Falta de definición de todos los procedimientos	Conflicto para desempeñar funciones	5	5	25		Actualizar y controlar el cumplimiento de los procesos
4	Existencia de cuentas bancarias inactivas	Continuar pagando gastos bancarios innecesarios	1	2	2		Cerrar cuentas bancarias
5	Amplia función del tesorero (efectúa cobros, participa en la contabilidad y en su sistema, acceso a datos bancarios)	Fraude, indebido uso de los fondos, registraciones contables pendientes.	3	4	12		Limitar la función sólo a su módulo de Caja, ajeno a la Contabilidad.
6	Arqueo de los fondos de manera anual por estudio externo	Descuido de los fondos, posibilidades de comisión de fraude y no detección del mismo	5	4	20		Realizar arqueos como mínimo de forma mensual
7	Falta de protección de los valores en cartera	Pérdida de valores	5	3	15		Resguardarlos en la caja fuerte
8	Entrega de valores al tesorero sin constancia	Desconocimiento del responsable frente a pérdidas	4	3	12		Elaborar un formulario por duplicado que requiera la firma de ambas partes

9	Algunos cheques son emitidos por personas físicas	Errores formales	1	2	2		Utilizar máquina emisora de cheques en todos los casos
10	Varios responsables de la Caja Chica	Diferencias en efectivo	4	4	16		Centralización del manejo de la caja en una persona
					Riesgo total	140	

Riesgo mínimo individual	1
Riesgo máximo individual	25
Riesgo mínimo total	10
Riesgo máximo total	250
Riesgo total aceptado	130

El área de Finanzas, actualmente posee un *riesgo alto* según la matriz presentada. Esto se debe a que no tiene procesos establecidos, sólo muy pocos y que no se cumplen en su totalidad. Por otro lado, si bien la empresa es de índole familiar, se observa que la segregación de funciones es uno de los grandes problemas junto con la custodia de los valores o efectivo.

Sector de Cobranzas

SECTOR: COBRANZAS							
Id.	Debilidades	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Riesgo	Ranking	Recomendaciones
1	Es la misma persona que cobra y registra el cobro	Manipulación de los cobros.	5	4	20		El cobro debe ser realizado únicamente por el tesorero.
2	No se controla la correlatividad de los recibos	Emisión de recibos con fecha atrasada	4	4	16		El área de auditoría de forma mensual debe controlar los recibos emitidos.
3	A la hora de vender no se tienen en cuenta los antecedentes de los clientes	Incobrabilidad del cliente	3	2	6		En los casos de clientes críticos, se debería firmar alguna garantía.
4	Procesos desactualizados	Duplicidad/Errores en actividades del área	4	4	16		Armar un manual con todos los procesos del área y controlarlos de forma trimestral.
5	El seguimiento de la mora no es riguroso	Gran cantidad de clientes morosos	3	2	6		Elaborar un proceso de gestión de mora.
6	No existen controles de documentación de forma periódica	Falsos registros en el sistema	5	3	15		El área de auditoría interna debería hacer un doble control entre el documento firmado y lo ingresado a la contabilidad
7	No se crean provisiones por clientes incobrables	Pérdidas significativas	4	3	12		Establecer un proceso y tomar medidas frente a este tipo de clientes
8	La documentación física no se encuentra bajo llave	Pérdidas de documentación	5	4	20		Cerrar los armarios con llave, y guardar la misma en la caja fuerte.
					Riesgo total	111	

Riesgo mínimo individual	1
Riesgo máximo individual	25
Riesgo mínimo total	8
Riesgo máximo total	200
Riesgo total aceptado	104

Por su parte, el sector de Cobranzas presenta un riesgo *alto*. Esto se debe a que, si bien actualmente la función de Tesorero es ocupada por una persona de confianza para los dueños y quien trabaja hace 15 años en la empresa, no se considera que sea parámetro para no modificar las funciones y accesos que tiene actualmente. Teniendo en cuenta también, que puede llegar a ser reemplazado a futuro. Podemos visualizar en esta área, que al igual que las anteriores, se presentan grandes problemas en relación a la falta de definición de procesos.

Área de Capital Humano

ÁREA: CAPITAL HUMANO							
Id.	Debilidades	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Riesgo	Ranking	Recomendaciones
1	Función de liquidación, pago y registración de sueldos efectuada por la misma persona.	Posibilidad de registraciones o liquidaciones incorrectas.	5	5	25		Segregar las funciones
2	Horas extras no reconocidas ni pagadas.	Pasivos ocultos, posibles litigios e indemnizaciones por diferencias a los empleados	4	2	8		Reconocer y abonar las horas extras
3	No existe una política de motivación constante.	Disconformidad de los empleados	4	5	20		Aplicar políticas de motivación que perduren en el tiempo
4	No existen programas de capacitación.	Ineficiencia de los empleados	5	3	15		Crear un manual de capacitación
5	No se reemplazan los puestos libres de empleados que renuncian.	Escasez de empleados	5	5	25		Redistribuir actividades, evaluar la necesidad del personal y establecer políticas de contratación
6	No existe un procedimiento de sanciones frente a incumplimientos.	Falta de excelencia del personal	2	2	4		Realizar advertencias y crear un programa de sanciones
7	No se evalúa el Clima Laboral	Desconocimiento del ambiente	2	3	6		Establecer un calendario de actividades para conocer las vivencias de cada empleado
8	No existen controles de las funciones internas del área	Falta de cumplimiento de los objetivos	5	5	25		Establecer un proceso de control con cumplimiento obligatorio
Riesgo total					128		

Riesgo mínimo individual	1
Riesgo máximo individual	25
Riesgo mínimo total	8
Riesgo máximo total	200
Riesgo total aceptado	104

Luego de realizar la matriz para el área de Capital Humano se puede concluir que el riesgo actual que se presenta, en base al riesgo total aceptado, es *alto*.

Área de Compras

ÁREA: COMPRAS							
Id.	Debilidades	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Riesgo	Ranking	Recomendaciones
1	Existen compras efectuadas a proveedores sin evaluar: cotización, calidad, atención.	Sobrevaluación de la mercadería, mercadería defectuosa, demora en entregas.	5	3	15		Evaluar las condiciones de compras y establecer un ranking de proveedores, en aquellas que superen determinado monto
2	No existe seguro para la mercadería en tránsito	Extravío de la mercadería	4	2	8		Contratar un seguro
3	No existen manifestaciones de los empleados asegurando que no poseen intereses en conflicto con su función.	Infidelidad por parte de los empleados	2	2	4		Elaborar una declaración jurada que debe ser firmada al contratar al personal
4	Definir y formalizar las actualizaciones de precios por inflación	Utilización de índices incorrectos	4	3	12		Establecer políticas para actualizar los precios por inflación
5	No existen políticas de regalos	Favoritismo de proveedores	3	3	9		Elaborar políticas de regalos
6	No se cumple el proceso en relación a la búsqueda de 3 presupuestos de diferentes proveedores	No se evalúa la relación precio-calidad	5	5	25		Control obligatorio de los procesos
7	La búsqueda de proveedores no la hace Compras únicamente	Realizar compras a precios mayores	3	5	15		Centralizar la elección del mejor proveedor en el área de Compras
8	No se evalúa la calidad de los proveedores	Productos defectuosos	4	3	12		Control de calidad de la mercadería
Riesgo total					100		

Riesgo mínimo individual	1
Riesgo máximo individual	25
Riesgo mínimo total	8
Riesgo máximo total	200
Riesgo total aceptado	104

A diferencia del área de Capital Humano, el área de Compras presenta *riesgo medio*. Esto se debe a que el riesgo total actual se encuentra por debajo del riesgo total aceptado, con una diferencia de 4 puntos; lo cual no implica que se puedan mejorar los procesos actuales para tratar de disminuir los valores arrojados en la matriz.

Área de Sistemas

ÁREA: SISTEMAS							
Id.	Debilidades	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Riesgo	Ranking	Recomendaciones
1	No se lleva registro de las tareas del área	Duplicidad de tareas/ Desorden en el área.	5	5	25		Cumplir con el proceso existente: cada empleado debe enviar su reclamo/consulta a "x" mail preparado para ser distribuidas y atendidas.
2	No se evalúan futuras mejoras de los sistemas	Obsolescencia	3	4	12		Realizar encuestas a los empleados y establecer un plan de evaluación de los sistemas en períodos máximos de 6 meses.
3	No existen manuales sobre la red, sistemas y programas disponibles	Continua dependencia de los empleados con el personal de Sistemas	3	5	15		Elaboracion de un manual detallado
4	Conocimiento de claves de usuario administrador por parte de los empleados	Información adulterada/Robo de información	5	5	25		Cambio de claves y sólo deben ser conocidas por usuario administrador
Riesgo total					77		

Riesgo mínimo individual	1
Riesgo máximo individual	25
Riesgo mínimo total	4
Riesgo máximo total	100
Riesgo total aceptado	52

Se determinó que el área de Sistemas posee *riesgo alto*. Esto se debe a que es una de las más desatendidas dentro de la empresa, trabajan de manera espontánea con los problemas que surgen diariamente y que no son pocos sin cumplir ningún proceso y efectuando cambios/mejoras en servidores, redes, sistemas y programas sobre la marcha.

Sector de Proveedores

SECTOR: PROVEEDORES							
Id.	Debilidades	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Riesgo	Ranking	Recomendaciones
1	La recepción de facturas y emisión de cheques lo realiza la misma persona	Fraude por parte del personal	4	3	12		Segregación de funciones
2	Los adelantos no poseen comprobantes que los respalden	Pagos en exceso	4	2	8		Formulario de adelantos firmado por el proveedor
3	Falta de cronograma para conciliar resúmenes bancarios	Existencia de proveedores cuyo saldo no esté conciliado	2	2	4		Elaborar un cronograma que permita lograr la conciliación de la totalidad de los proveedores
4	La solicitud de pagos por transferencia se realiza a través un Excel	Duplicidad de pagos	3	2	6		Sistematizar las solicitudes
					Riesgo total	30	

Riesgo mínimo individual	1
Riesgo máximo individual	25
Riesgo mínimo total	4
Riesgo máximo total	100
Riesgo total aceptado	52

Por su lado, el área de proveedores posee *riesgo bajo*. Esto se debe a los cambios realizados en el sector siendo la gran mayoría de éstos relacionados a su sistematización y automatización, los cuales son posibles gracias al sistema a medida que se utiliza.

Anexo II: Propuesta de Sistema de Control Interno

Descripción de la propuesta

Aspectos generales

- La persona que ocupa el puesto de Consultor de Procesos deberá elaborar o actualizar los procesos para todas las actividades que se realizan dentro de las diferentes áreas de la organización. Esto implica detallar: personas que participan en la actividad, áreas involucradas, obligaciones y responsabilidades de cada participante, documentación utilizada y registraciones contables de ser necesarias, y posibles consecuencias en los casos que puedan ocurrir.

- Contratación del personal pertinente para que acompañe al Consultor de Procesos actual, cumpliendo con la actualización de todos los procesos de las demás áreas/sectores.

- Segregar las funciones de todos los empleados dentro de su área correspondiente para que cada uno conozca en detalle sus obligaciones y responsabilidades, incorporando esto en el Manual de Puestos. Esta acción trae grandes beneficios, los cuales se detallan:

- Eficiencia en los controles internos.
- Reduce la posibilidad de fraudes, errores o irregularidades.
- Control de que los recursos humanos incorporados posean el perfil necesario para el desempeño de sus funciones.
- Administración eficaz de la seguridad.

- Se deben realizar auditorías de forma continua, tanto por el área de Auditoría Interna como por el estudio que tiene a cargo la Auditoría Externa. Acantilado S.A., tal lo informado, realiza cierres de balance trimestrales por lo que se considera fundamental la realización de arqueos e inspección ocular de documentos/materiales/stock para comprobar así que lo registrado en el sistema y en la contabilidad es lo correcto.

- Se considera que las Matrices de Riesgos propuestas deben ser tomadas por la organización. Debido a la magnitud de la misma, se deben comenzar a confeccionar y actualizar constantemente para que sean un reflejo

de la realidad y así una herramienta útil. Se deben revisar en las reuniones para comentar los impactos, modificar las probabilidades y riesgos de ser necesarios, optimizando así los mismos y comunicándolos al resto de la empresa.

Sector de Finanzas

- Resguardar los valores (efectivo y cheques) en caja fuerte, y que la misma se encuentre bajo la responsabilidad de una sola persona (tesorero).
- Coordinar con los apoderados de la empresa para cerrar las cuentas bancarias inexistentes.
- Emitir la totalidad de los cheques físicos con máquina o, bien, comenzar a implementar el uso de los cheques electrónicos (e-cheq).
- Centralizar el manejo de la caja chica por una sola persona. Sólo en caso de ausencia podrá ser administrada por el encargado del sector, lógicamente por tiempo determinado.
- Es fundamental la realización del arqueo de los valores y efectivo como mínimo de forma mensual. Esto disminuye la posibilidad de fraude como así también permite llegar de manera perfecta a los cierres de balance. Estos deben ser realizados por el sector de Auditoría Interna, y luego en cada cierre por el estudio de Auditoría Externa.

Sector de Cobranzas

- Se considera imprescindible segregar las funciones dentro del sector, de esta forma una persona realizará las registraciones contables y otra podrá ser de soporte del tesorero en los casos que se requiera de su ayuda por la magnitud de la operación, sin tener habilitada la posibilidad de efectuar registraciones en la contabilidad que involucren el ingreso de disponibilidades.
- Actualizar las fichas de procesos existentes y elaborar aquellos que no se encuentran formalizados. Se deben corregir las áreas involucradas, los movimientos contables que implica, la documentación legal que se recibe y el puesto participante en cada operación.
- Determinar una política de descuento, que por más que sea aplicada en casos excepcionales, debe encontrarse formalizada por escrito. Al

aplicarla, remitir mail al Gerente y al obtener su aprobación guardar la información para evitar futuros desacuerdos.

- Realizar los ajustes necesarios con el administrador del Sistema Contable para que los recibos muestren toda la información necesaria.

- Realizar indicadores que reflejen la mora existente y su progreso. Los mismos deben presentarse de forma mensual al Gerente.

- El encargado del área, previo a retirarse de la oficina, deberá cerrar todos los armarios con documentación legal y guardar la llave en la caja fuerte.

- Es fundamental el control de la documentación legal física existente con la registrada en la contabilidad de la empresa, como mínimo en cada cierre trimestral. Esto disminuye la posibilidad de fraude y de la existencia de ventas inusuales. Puede ser realizado por el área de Auditoría Interna pero obligatoriamente debe efectuarlo el estudio de Auditoría Externa en cada cierre de balance.

- Se debe realizar un cruce de los datos personales de los clientes entre el sistema comercial y el contable, ya que el primero se encuentra actualizado; se recomienda realizarlo de forma semestral.

Área de Capital Humano

- Actualización del Manual de Puestos de forma semestral. Si bien actualmente, dadas las condiciones económicas del país, no hay mucha rotación; es común en la empresa que si ocurra dado que la edad promedio de los empleados es baja por lo que suelen renunciar para buscar crecimiento en otra empresa o en otro lugar del mundo.

- Se deben establecer políticas de cuidado de la permanencia del empleado, esto implica: Políticas de motivación constante y acorde a los requerimientos de los empleados, Políticas de horas extras y Políticas de Capacitación.

- Se aconseja efectuar la rotación de empleados como mínimo dentro de cada área, esto trae aparejado grandes beneficios como ser: encontrar nuevos talentos, disminuir la tasa de deserción, igualar competencias con requerimientos y explotar nuevos intereses personales de cada empleado.

Muchas veces, la rotación posee desventajas pero al ser internas consideramos que son menores.

- Seguimiento riguroso de las Evaluaciones de Desempeño. Existe un proceso que determina que se controlen de manera trimestral, por lo que se debe cumplir con el mismo. Esto permitirá evaluar qué empleados llegan a sus objetivos propuestos en las mismas y cuáles no, pudiendo tomar decisiones frente a este último caso.

Área de Compras

- Centralizar todas las operaciones pertinentes del área en la misma, sin que intervenga otra tercera.

- Establecer políticas fuertes y beneficiosas para la empresa en relación a la búsqueda, selección y elección de proveedores y cumplimiento con las actualmente existentes.

- Elaborar una declaración jurada que deba ser firmada por cada persona integrante del área la cual determine que no poseen interés alguno. Dicho consentimiento debe ser renovado cada 6 meses.

Área de Sistemas

- Sistematización de procesos que actualmente se realizan de forma manual. A medida que la empresa va creciendo se requiere orden y gran magnitud de empleados para registrar todas las actividades y movimientos, por lo que con su automatización se ahorrarían costos y tiempos. Los sistemas que utiliza la empresa son a medida por lo que se pueden desarrollar lo necesario para que funcionen de manera correcta y acompañen el ritmo de la organización de la mejor manera posible.

- Elaborar el Manual de uso de la red, sistemas y programas existentes. Esto permitirá disminuir la cantidad de actividades que el sector realiza actualmente.

Sector de Proveedores

- La totalidad de los adelantos otorgados a los proveedores deben ser respaldados mediante la firma de un documento para dejar constancia de la entrega. Se deberá crear un módulo en el sistema que posea los datos pertinentes a los fondos adelantados, luego imprimirlo y ser firmado por el proveedor al retirar el cheque. En el caso de que sea electrónico, el consentimiento deberá ser dado vía mail.

- La encargada del área deberá elaborar un cronograma que incluya a la totalidad de proveedores existentes para que puedan ser conciliados los saldos. Dicho listado debe ser confeccionado por orden alfabético, y conciliado de forma trimestral.

CONCLUSIONES

A partir del relevamiento del sistema de Control Interno existente en la empresa Acantilado S.A., como punto de partida para lograr el entendimiento de la organización y así planificar la Auditoría Interna, se obtuvo el siguiente diagnóstico:

- La empresa carece de un adecuado Sistema de Control Interno; no posee manual de procedimientos, ni de puestos ni de conducta.
- Cada área es responsable de realizar su propio Control Interno sin tener a un tercero involucrado que se encargue justamente de controlar estas tareas y sin ser responsabilidad estricta para los integrantes del área.
- Cómo principal debilidad se encuentra la falta de existencia de segregación de tareas que afecta directamente la asunción, por parte de los empleados, de obligaciones y responsabilidades. Por otro lado, se destaca la falta de control en relación a las disponibilidades (valores, efectivo), al stock y a la documentación física existente.

De acuerdo al diagnóstico planteado, se considera que previamente a implementar el sistema de control interno propuesto, los directivos de la organización deben:

- Tomar conocimiento de la magnitud actual de la empresa.
- Consolidar un área de Auditoría, separada de Administración. Que la misma dependa de la Dirección o mandos altos.
- Reconocer los posibles riesgos a los cuales está expuesta la empresa.

En consecuencia, se plantea la implementación del sistema de control propuesto atendiendo todos los riesgos detallados en las Matrices de Riesgo. Es de gran importancia que la empresa comience a implementar las propuestas sugeridas en el Informe de Auditoría. De esta manera se logrará el pleno conocimiento de los riesgos propios y significativos, la comunicación, tratamiento

y reducción de los mismos, fiabilidad en la información contable, eficaz resguardo de los recursos y existencia de procesos ordenados permitiendo así tomar decisiones basándose en información confiable y oportuna y mostrando resultados reales y medibles.

No es menor destacar que la empresa cuenta con todos los recursos suficientes para cumplir con dichas propuestas, lo único que se observa es que se debe evaluar la posibilidad de incrementar la cantidad de personal en el área de auditoría (actualmente sector) para poder efectuar un seguimiento minucioso de los controles contribuyendo a la eficiencia de la empresa.

Se considera fundamental que los directivos de la organización comprendan que los controles que se venían haciendo han dejado de ser eficaces. Actualmente, se presenta un contexto cambiante en relación a la ética profesional, al buen gobierno y al crecimiento de la organización en el que se debe reforzar la actividad de Auditoría Interna para lograr la transparencia empresarial y su organización. Por otro lado, la reingeniería de esta actividad, que si bien es un pensamiento a largo plazo, se debe comenzar a realizar desde el interior de la organización para lograr que la misma sea exitosa.

BIBLIOGRAFÍA

Alatrística Gironzini, M.A. (2019). Técnicas y procedimientos de Auditoría. Lo que todo auditor debe conocer. [Mensaje en un Blog].El Auditool [Blog].

Asociación Española para la Calidad. *Gestión de Riesgo: "COSO"*. Recuperado de <https://www.aec.es/web/quest/centro-conocimiento/coso>.

Coyne, M., Hooper, M., Eckl, N. y Sicchitano, K. (2015). Normas de Auditoría Interna, ¿Por qué son importantes? *Tone at the top*.73 (1-4)

Cuestas, E y Fuentes, R. (2017). El auditor interno amplía su papel en la empresa. *Cinco Dias*. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/06/03/companias/1496449233_914266.html

¿En qué consiste una matriz de riesgos? (2015).[Mensaje en un Blog].ISOTools Excellence [Blog]. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/08/06/en-que-consiste-una-matriz-de-riesgos/>.

El auditor solo debe observar e informar, no dar órdenes a sus auditados (2017)

[Mensaje en un Blog]. Gerencie [Blog]. Recuperado de <https://www.gerencie.com/el-auditor-solo-debe-observar-e-informar-no-dar-ordenes-a-sus-auditados.html>.

Fernández, J.L. (2018). Ética en las organizaciones y en la Auditoría Interna. *Corresponsables*. Recuperado de <https://www.corresponsables.com/actualidad/etica-auditor-interno>.

Frett, N. (2015). Limitaciones del Control Interno [Mensaje en un Blog].El Auditool [Blog]. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3193-limitaciones-del-control-interno>.

Franzolini, D. (2019). La importancia de las pymes en Argentina [Mensaje en un Blog]. HubSpot [Blog]. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-argentina>
[DANILA FRANZOLINI 2019.](#)

Fundamentos de Auditoría (2016). Responsabilidad legal del auditor [Mensaje en un Blog]. Blogger [Blog]. Recuperado de <http://auditoria16.blogspot.com/2016/03/responsabilidad-legal-del-auditor.html>.

Labbé Gallegos, O. (1997). Reingeniería a la función de auditoría interna. *Contaduría*. **30** (51-70).

Limitaciones del Control Interno (2015) [Mensaje en un Blog]. Actualícese [Blog] Recuperado de <https://actualicese.com/limitaciones-del-control-interno/>.

Marco internacional para la práctica profesional de la Auditoría interna. Instituto de Auditores Internos de España. Código de Ética. Capítulo 11. Recuperado de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/marco-2011-codigo-de-tica.original.pdf

Monise, Carla (2019). ¿Qué es una matriz de riesgo? [Mensaje en un Blog]. Qualiex [Blog] Recuperado de <https://blogdelacalidad.com/que-es-una-matriz-de-riesgo/>.

Montilla Galvis, O. y Herrera Marchena, L. G. (2006). El deber ser de la Auditoría. *Estudios Gerenciales*. **98**, (83-110).

Osneidy, citado por Ibarra Napoleón (2019). Gente Clave. *Académica / Academic Journal*. **3** (2).

Rodriguez, I. (2019). ¿Qué es un programa de auditoría? [Mensaje en un Blog]. El Auditool [Blog] Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/6764-que-es-un-programa-de-auditoria>.

Rouse, M. (2018). Programa de Auditoría. Cumplimiento y Control. *TechTarget*. Recuperado de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Programa-de-auditoria-plan-de-auditoria>.

RUSENAS O. R. (1983). Auditoría Interna y Operativa. Argentina. En Cangallo (Ed.).

Serrano, M. (2015). *Guía Técnicas de Auditoría*. Contraloría General de la República. Sistema de Gestión de Calidad.

Servin, L. (2019) ¿Por qué es importante el control interno en las empresas?. Deloitte LATCO. Paraguay. <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>

Texeira, M. (2006). *O contributo da auditoria interna para uma gestao eficaz* (Tesis de Maestría). Universidade Aberta, Coimbra.

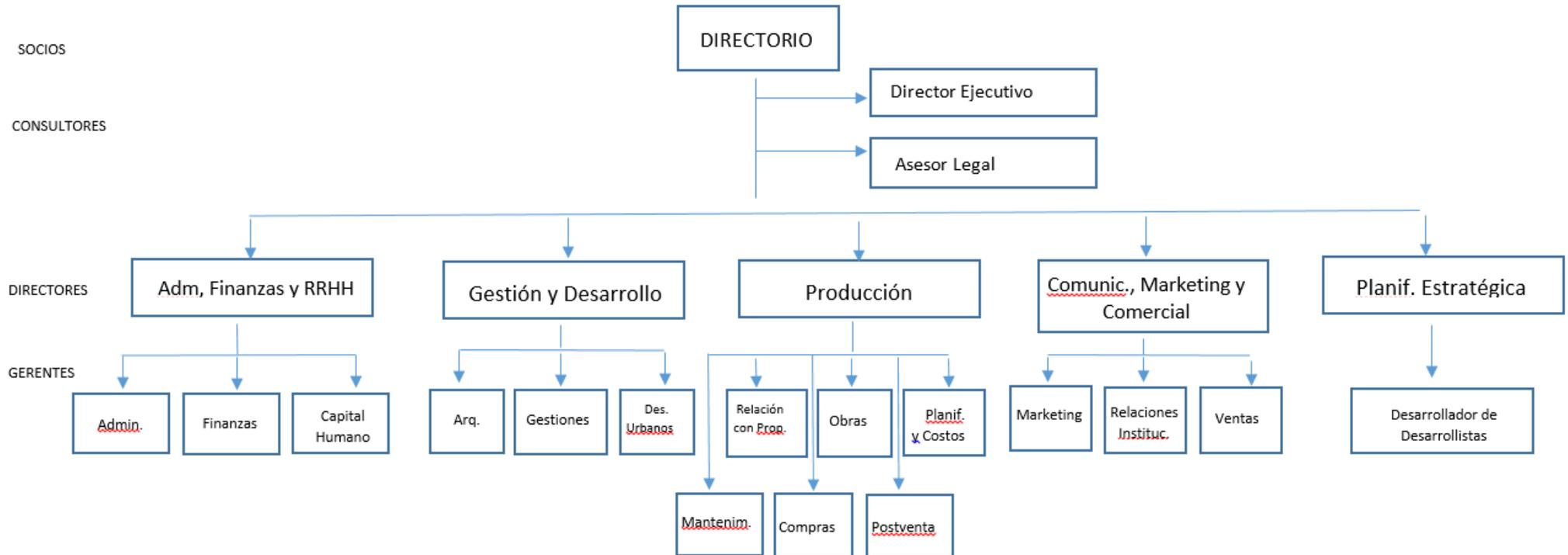
The Institute of Internal Auditors. Perspectivas y percepciones globales- Auditoría Interna y Auditoría Externa. Global, Edición 8.

ANEXOS AL PRESENTE TRABAJO

Anexo I: Organigrama de la Empresa

A modo informativo a continuación se muestra el organigrama simplificado de la organización. Debido a la magnitud del mismo sólo se pueden visualizar los niveles de: Socios, Consultores, Directores y Gerentes; quedando por debajo de ellos los: Sub-gerentes, Jefes y Coordinadores, Ejecutivos Senior, Ejecutivos Semi Senior y Ejecutivos Junior.

Organigrama de la empresa Acantilado S.A. (Continuación Anexo I)



Anexo II: Cuestionarios

Cuestionario Tesorería

Relevamiento del Sistema de Control Interno

Nombre y primera inicial del apellido: **Dévorá V.**

Puesto: **Ejecutiva Senior**

General

- Se halla el sector separado de los otros? **Si**
- Están las funciones segregadas de tal modo que faciliten al máximo el control interno posible dentro de él? **No**
- Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad? **No**
- Existen manuales de funciones y procedimientos escritos? **Algunos, pero desactualizados.**
- Están las cuentas bancarias autorizadas por el directorio? **Si**
- Cuantas cuentas bancarias hay abiertas ?**48**
- Existen cuentas bancarias inactivas? Porque se mantienen? **Si por falta de firma del director para concretar el cierre.**
- Los firmantes de las cuentas bancarias están autorizados por el Directorio? **Si**
- Se informa al banco cuando uno de los firmantes deja de pertenecer a la firma? **Si**
- Están todas las cuentas bancarias registradas en el Libro Mayor, Diario y en el Libro Bancos? **Si.**
- Son registradas las transferencias efectuadas de uno a otro banco en los libros contables, utilizándose una cuenta del Libro Mayor para las mismas? **Si**
- Las funciones del tesorero están limitadas a las específicas de la Caja? **No**
- El tesorero tiene prohibido el acceso a la registración contable y cuentas de Deudores y Clientes? **No**
- El tesorero lleva solamente la documentación y registros oficiales de Caja? **No**
- Está centralizada la responsabilidad de los cobros y depósitos en efectivo en el menor número posible de personas? **No es su totalidad.**
- Se realiza diariamente un arqueo de los fondos? Se deja constancia escrita de los mismos? **No, se realiza por semana sin un cronograma estricto.**
- Efectúa algún empleado ajeno al sector el arqueo de los fondos? Quien lo hace? Con que frecuencia? **Si, AUREN de manera anual.**
- Es política de la empresa no aceptar cheques con fecha adelantada? **Si.**

Operatoria de los fondos

- Hay límites monetarios en la autorización del movimiento de fondos? **Si**
- Existe un presupuesto financiero o de caja? **Si**
- Existen medidas de seguridad y protección de los valores en cartera? **No**
- Existe un seguro sobre los valores en tránsito de la empresa? **Si**

Cobranzas

- Hay normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranzas? **creería que si**
- Se lleva un registro o listado de los cheques y otros valores recibidos por correspondencia? Quien lo hace? **Si.**
- Son entregados los valores recibidos al tesorero contra una constancia o firma de su recepción? **No**
- Se compara el registro de los valores y cheques con las anotaciones en el registro de cobranzas? **No**
- Donde y como se recibe el efectivo? **En la sala de Cobranzas.**
- Los ingresos en Caja, son mayores en efectivo que en cheques? **No**
- Qué clase de registros se usan para los ingresos de Caja? **Se registra en un sistema del tesorero y en la contabilidad, para efectuar de esta forma un doble control.**
- No tienen acceso a los ingresos de caja personas ajenas al sector? **Si**
- Es solicitado a los clientes que efectúen sus pagos con cheques, que los mismos deben ser “no a la orden” o endosados? **No**
- Se depositan las cobranzas diariamente? En su totalidad? Cuantas veces al dia? **Si**
- Se cerciora la gerencia que las cobranzas fueron depositadas en los bancos? **La mayoría de las veces.**
- Los débitos efectuados por el banco como consecuencia de depósitos que no fueron acreditados por falta de fondos, endosos, cuentas cerradas, etc son entregados a un empleado independiente del tesorero? **Si**
- Se preparan recibos por todas las cobranzas? Son prenumerados? **Si**
- En los casos de cobranzas en efectivo, el recibo es preparado y controlado por una persona ajena a la caja? **A veces sí.**

Egresos

- Existen normas para el pago con cheques? **Si**
- Que registros y formularios se realizan? **Una orden de pago**
- Son todos los pagos, a excepción de gastos menores, realizados con cheques? **Si, o con transferencia bancaria.**
- Para efectuar un egreso se requiere una Orden de Pago? Previamente autorizada? Por quién? **Si compras, proveedores y el área que efectuó el pago.**

- Se encuentran separadas las siguientes funciones: autorización de pago, preparación de la orden de pago, firma del cheque, pago al acreedor? **Si, solo algunas.**
- Se utiliza la maquina emisora de cheques en todas las ocasiones? **No**
- Son las chequeras en desuso controladas de forma que impidan su utilización indebida? Donde se guardan? **Si, en Finanzas.**
- Está prohibida la firma de cheques en blanco? **Si**
- La autorización para firmar cheques es concedida por el Directorio? **No**
- Se comunica al banco cuando el firmante del cheque dejo de serlo? Se guarda constancia de dicha comunicación? Que via se utiliza para comunicar? **Vía mail o nota enviada al banco.**
- Revisan quienes firman los cheques y la orden de pago que lo respalda? **Si**
- Está prohibida la emisión de cheques al portador? **Si.**
- Se cruzan los cheques emitidos? **Si**
- Se conservan los cheques anulados o mal redactados a fin de controlar la correlatividad numérica? **Si**

Desembolsos de dinero

- Se realizan pagos de gastos menores por medio de fondos fijos? **Si**
- Existen procesos fijados para los fondos fijos? **Si**
- Con cuantos fondos fijos cuenta la empresa? **25 aprox.**
- Los montos son adecuados? Tienen una suma máxima o límite de monto? **Si**
- Esta el fondo bajo la responsabilidad del tesorero? **No**
- Es una sola persona el responsable de la caja chica? **No**
- Se confunden o mezclan los ingresos de la caja con los del fondo? **No**
- Se comprueban correctamente los comprobantes de pago por fondo fijo antes de efectuar el reembolso? **Si**
- Al realizar el reembolso, se deja constancia en los comprobantes para evitar la duplicación de pagos? **Si**
- No se realizan con el fondo anticipos de salarios? **No**
- Se comprueban frecuentemente los fondos mediante arquezos sorpresivos? **No**

Movimientos bancarios

- Son conciliadas las cuentas de forma regular? Con que frecuencia? **Si, quincenal.**
- Se usa una modalidad especial para realizar las conciliaciones? **Si**
- Son realizadas las conciliaciones por un empleado que no tiene relación con la emisión y firma de los cheques? **No**
- La persona que concilia, obtienen los resúmenes bancarios directamente del banco? **Si**
- Son las conciliaciones revisadas por otro empleado responsable? **Si**

- Quien concilia, controla la fecha e importe de los depósitos bancarios con los egresos de caja? **Si**
- Los importes conciliados no usuales son investigados? **Si**
- Se realizan reclamos a los bancos en caso de corresponder? **Si**
- Se investigan los cheques pendientes de cobro? Su antigüedad? Se ordena al banco la suspensión del pago y se efectúa el correspondiente registro contable? **Si**

Cuestionario Cobranzas

Relevamiento sistema de Control Interno

Nombre y primera inicial del apellido: **Rocio F.**

Puesto: **Ejecutivo Junior**

- Cuáles son las políticas de cobranzas? **Existen políticas de cobranzas pero no están definidas en ningún manual, ni siquiera por escrito. Depende mucho de la situación en la que se encuentra cada cliente.**
- Quien maneja el dinero cobrado en efectivo y bancos? **El dinero cobrado en efectivo y banco es ingresado a la contabilidad por personal de cobranzas, pero el efectivo es custodiado por el tesorero.**
- Como es el sistema de facturación? **Existe un módulo que permite la facturación en los casos que sean necesarios, debiendo ingresar previamente los datos de cada cliente.**
- Es la misma persona que cobra y efectúa las registraciones? Existe un doble control para corroborar las mismas? **Si, casi siempre es la misma persona que cobra y registra. Si hay un doble control, con un registro que lleva el tesorero y la contabilidad.**
- Es controlada la correlatividad de los recibos por una persona ajena al sector? **No, no es controlada por nadie.**
- Tiene acceso la persona que cobra a las registraciones contables? **Si, si tiene acceso.**
- Cada cuanto se controlan los cobros? **Una vez a la semana se efectúa la conciliación de la caja y cada quince días la conciliación de los bancos. Esto lo realiza el personal de finanzas y en caso de diferencias, manda mail a cobranzas.**
- Se efectúan descuentos a los clientes? Son previamente autorizados? Existen políticas relacionadas al otorgamiento de los mismos? **Para determinados planes de financiación están establecidas políticas de descuentos para los casos de pagos por adelantado, no existen de forma escrita las mismas. Si llega a ser un descuento excepcional es autorizado por algún director o gerente.**
- Son los descuentos controlados contra las condiciones de venta? **En determinados casos sí.**

- En los recibos figura: detalle del pago, descuentos otorgados, valores recibidos? **Detalle de pago sí, descuentos no, y valores recibidos sí.**
- Se encuentran separadas las funciones de: ventas, facturación, gestión de cobros, registraci3n, custodia de valores, seguimiento de una cobranza? **Ventas se hace en un 3rea, seguimiento de cobranzas, registraci3n, gesti3n de cobros y facturaci3n en otra, custodia de valores en otra.**
- Al conceder un "cr3dito" a un cliente, se estudian los antecedentes del cliente? **Si, pero muchas veces a pesar de su antecedente se le vende igual.**
- Se ajustan los montos por inflaci3n? **Si, se utiliza el 3ndice de la construcci3n; o las variables uvi o uva.**
- En el caso de que exista un saldo acreedor de un cliente, se requiere previa aprobaci3n de alguna autoridad para proceder a su devoluci3n? **No, en el caso de que haya pagado de m3s se solicita al 3rea de finanzas que transfiera la plata al cliente.**
- Existen procesos en el 3rea? Son claros? **Solo existe divisi3n de tareas escritas, y algunos procesos que sobretodo involucran registraciones. Pueden llegar a estar desactualizados, se van rearmando a medida que surge la necesidad.**
- Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranza? **M3s o menos, la encargada de cobranzas es quien evalúa la mora y las cuentas a cobrar; no de forma rigurosa pero se lleva a cabo una gesti3n.**
- Se concilian peri3dicamente los auxiliares y la cuenta del mayor correspondiente? **Se concilian de forma trimestral para poder presentar el balance.**
- Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos? **Si, a partir de estos informes se gestiona la mora.**
- Los informes son revisados por alguna autoridad capaz de tomar decisiones sobre las cuentas atrasadas? **El informe se manda al gerente y a la jefa del 3rea, preguntan a la encargada sobre la gesti3n de la mora.**
- Se posee una lista de clientes con direcciones, tel3fono, y otros datos? **si**
- Las diferencias reportadas por los clientes, se investigan por una persona ajena a la encargada del auxiliar de cuentas o de las cobranzas? **Si, suelen ser investigadas por cualquiera de las dos personas que ocupan puestos ejecutivos y no por la encargada del sector que es quien realiza la conciliaci3n de cuentas.**
- Se obtiene alg3n tipo de comprobante de que el cliente recibió su lote/producto? **Si, al entregar la unidad al cliente ellos firman un acta de posesi3n.**
- Se practican arqueos peri3dicos o sorpresivos? **No.**
- Se cuenta con un procedimiento para el registro de estimaciones de cuentas dif3ciles o de dudosa recuperaci3n? **No, el cliente perdura con su saldo. Si se les cambia su clasificaci3n si se tornan incobrables y se mandan a un estudio jur3dico para su gesti3n.**

- Las cancelaciones por cuentas incobrables son aprobadas por algún funcionario autorizado? **Si, se conversan con el gerente y decide su resolución. Estas charlas son orales.**

Cuestionario Capital Humano

Relevamiento del sistema de control interno

Nombre y primera inicial del apellido: **Diana H.**

Puesto: **Gerente**

Administración del Personal

- Existen normas y procedimientos sobre la función del personal? **No, el área se encuentra dividida en la parte de Administración de Personal y en la parte de Gestión Humana. Esto hace q los procedimientos no sean ágiles, se cuenta solo con 2 empleados actualmente.**
- De quien depende el área de Capital Humano? **De la dirección de Adm, finanzas y RRHH.**
- Existen fichas/legajos por cada empleado? **Si, hay carpetas que contiene los legajos de cada empleado por folios**
- Contienen los archivos: Copia firmada de cada empleado en los recibos? **Sólo de aquellos que los retiran físicamente.**
- Autorizaciones de horas extras? Comprobantes de aportes y retenciones? **No se hace hs extras.**
- Son independientes las funciones de: Liquidación de remuneraciones, Pago de remuneraciones, conciliación de cuentas de pago bancarias con las de personal? **Son las mismas personas las que liquidan, pagan y concilian las cuentas de sueldo.**
- Se llevan archivos o legajos sobre disposiciones legales, convenciones colectivas de trabajo, contratos particulares? **Tenemos carpetas en donde están las inspecciones que nos hacen los diferentes sindicatos a los cuales estamos nucleados por la actividad.**
- La planificación estratégica del área está orientada a motivar el factor humano de la empresa? **Hace unos meses renunció la persona que se encargaba de la parte soft del área por lo que no se están llevando a cabo políticas de motivación.**
- La planificación estratégica del área está orientada a mejorar el clima laboral, las relaciones inter-departamentos, inter-personales y empleado-jefe? **Ahora no. La planificación estratégica tiene 2 ejes: la parte soft de motivación, capacitación, desempeño, comunicación interna, beneficios, etc que actualmente es dejada de lado por la renuncia de la persona encargada; y la parte hard de liquidación de sueldos y personal.**

- Que tan importante es para la empresa motivar al personal constantemente? **Si es importante pero no puedo afirmar que sea constante.**
- Que hace la empresa para que su personal se mantenga motivado? **Actualmente no se llevan a cabo actividades.**
- Tiene la empresa programas de capacitación al personal? **No, en el caso de que se realizan no son para motivar solo para complementar la formación de un determinado puesto si es necesario.**
- Conoce la empresa y le asigna la merecida importancia al proceso de capacitación del personal? **No.**
- Existe gran rotación de personal? Cuál es el principal factor de la misma? **Cuando no estaba la pandemia, existe mucha rotación sobre todo de gente joven. Buscan crecimiento en otras empresas o parte del mundo.**

Control de funciones

- Existen normas por escrito de los controles a realizar? **No**
- Quien es el responsable de controlar las funciones del área? **Yo, gerente pero no son formales; o auditoría en relación a las contables.**
- Se usan formularios para controlar cada función? Sino como se efectúa? **No, no se controlan las funciones. El comportamiento de cada empleado no se sanciona, solo existen puntuaciones en las evaluaciones de desempeño. Cada uno de ellos conoce los valores de la empresa al momento de su inducción.**
- Son las horas extras autorizadas por alguien? Por quién? **No hay horas extras, no se reconocen ni contabilizan ni abonar.**
- Se mantienen controles para que los sueldos sean confidenciales? Cuales? **Se pueden llegar a considerar confidenciales porque solo son manejados por pocas personas y nos basamos en la confianza. Esto tiene una contrapartida negativa, implica que ellas se encuentren sobre cargadas y sobre exigidas por la necesidad de pronta respuesta.**

Liquidación de sueldos

- Las personas a cargo de la liquidación de sueldos son completamente independientes de las encargadas de la incorporación y despido del personal? **No**
- Para realizar las liquidaciones se toman en cuenta las ausencias del empleado? **No**
- Se controla el cálculo de la liquidación por una persona ajena a la confección del mismo? **No**
- Cómo maneja la empresa la política salarial? **Hoy, nos regimos por las paritarias que van surgiendo.**
- Que factores se toman en cuenta al momento de establecer un salario? **Por convenio, hay 3 categorías: Ejecutivos, Mandos Medios y Gerencia. Se suma la antigüedad, la realización de proyectos de gran envergadura**

y trascendencia que los diferencia, caso contrario existe un techo de los sueldos.

- Conoce ud si para su personal el salario que devenga le resulta atractivo y motivador? **No**
- Se utilizan escalas salariales de forma eficiente? **Si**

Pago de sueldos

- Quien realiza el pago? **El sector de administración de personal, dentro del área de Capital Humano.**
- El pago es en efectivo, cheque o bancarizado? **Bancarizado**
- Es el pago efectuado directamente al beneficiario? **Si**
- Se obtiene constancia firmada del pago? En la copia del recibo? **No**
- Existen salarios que se abonen en efectivo y no sean reclamados? Donde se mantienen? Durante cuánto tiempo? **Solo hasta que se les genera la cuenta sueldo, o por si han tenido algún problema, como la pérdida o robo de la tarjeta de debito.**
- Se rotan las personas encargadas del pago? **No**
- Deposita la empresa regularmente dentro de los plazos establecidos en la ley:
 - Las retenciones? **SI**
 - Los sueldos? **SI**
 - Los aportes? **SI**

Contabilidad

- Existen normas y procedimientos relacionados a la contabilización de las remuneraciones y cargas sociales? **Si**
- Son controladas las imputaciones por personas ajenas al área? Por quién? **Si, auditoria.**
- Cuál es el problema principal a la hora de su registración? **Que las diferentes áreas, tenemos diferentes cierres de los procesos.**
- Son las registraciones efectuadas en tiempo y forma? Caso contrario, cual es la demora?(en días). **Depende de la prioridad de los cierres de balance.**
- Cuando sea posible, se concilian los totales de los sueldos mensuales o quincenales con los del periodo anterior? Para demostrar los cambios ocurridos. **No**

Cuestionario Compras

Relevamiento del sistema de control interno

Nombre y primera inicial del apellido: **Laura D.**

Puesto: **Ejecutivo Senior.**

Organización

- Se encuentra el área separada de las demás? **Si**
- Donde y por quien se efectúan las operaciones de compras? Están centralizadas? En caso contrario, existen motivos que justifiquen su descentralización? **En el área de compras y las realizan los ejecutivos de área o Jefes de área según corresponda**
- Depende la función de compras de un nivel jerárquico adecuado? De quién? **Si, Gerente de Compras.**
- Están establecidas líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área? **Si**
- Existen manuales y procedimientos para comprar? Son claros? Adecuados? **Si**
- Están los procesos por escrito? **Si, aunque no siempre se cumplen los mismos.**
- Están las funciones de compra debidamente separadas: recepción, expedición, caja, control de existencia, registro contable, almacenes? Caso contrario, cuál es su división? **Recepción de Requerimientos, Verificación de existencia, Formalización de Oc, Recepción y Control, Recepción de comprobantes, Pago a Proveedores, Entrega de Material a obra en caso de corresponder.**
- El área de compras tiene acceso al efectivo de la compañía? **No**

Sistema de compras

- Se usan técnicas que permitan determinar que las compras presentan la mejor relación de costo-beneficio? **Si pero no en todas las ocasiones.**
- Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados? **Si**
- Se hacen las compras sobre la base de requisiciones verbales o solicitudes escritas? **Escritas**
- Son las cantidades requeridas determinadas en base a métodos cuantitativos adecuados? **Si**
- Se mantiene información actualizada y estadísticas de precios que permitan detectar momentos oportunos de compra? **Si**
- Se solicitan cotizaciones de precios a proveedores previas a efectuar la compra? **Si**
- Se exigen explicaciones por escrito cuando las compras fueron efectuadas a proveedores sin pedirles cotización, o que la compra fue realizada a quien no ofreció la cotización más baja? **No pero se puede realizar la trazabilidad del pedido y la justificación de la decisión.**
- Existe una política de seguro adecuada para la mercadería en tránsito? **No**
- Existe constancia de: la compra realizada, la adjudicación, y su fundamentación? De qué forma existe esa constancia? **Si, documentación accesible por sistema y disponible en red**

- Se utilizan medios adecuados para el transporte de la mercadería? Son propios o de terceros? **Si . Terceros y Propios.**

Órdenes de Compra

- Se preparan OC para todas las adquisiciones? Indique en qué casos no se realizan. **Si**
- En las OC, se indica: artículo, precio, cantidad, plazo de entrega, condición de pago? **Si**
- Están las OC: selladas, pre-numeradas, autorizadas? **Si**
- Cuantas copias se preparan de la OC? **Las necesarias**
- Reciben copias las áreas de: administración, tesorería, recepción? **Si**
- Existen normas a la hora de autorizar una OC, en relación al monto de la misma? **Si** Tienen límite de monto? **Si**
- El monto de las OC, se ajusta por inflación? En caso positivo indicar como. **Dependiendo el acuerdo de Compra, Generalmente se usa ICC Córdoba**
- Existen cambios en la negociaciones? Los mismos se relacionan a la OC emitida? Cómo? **No**

Sistema de revisión

- Son los precios de las compras revisados por una persona ajena al área con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa? Quien lo hace? Con que frecuencia? **Si, Planificación y Costos. En la confección de nuevos presupuestos**
- Si se requieren autorizaciones para determinadas compras, sea por el monto, cantidad, etc; quien hace el control de dicha autorización? Con que frecuencia? **Si. Gerente Area autoriza .**

Seguimiento de las compras

- En los procesos determinados, se contempla: un sistema de reclamo a proveedores, información periódica de las OC no cumplidas, un adecuado seguimiento de las compras? **Si**
- Existen archivos o fichas de proveedores que contengan: antecedentes de proveedores, pedidos realizados, OC emitidas, informes de recepción, informes de control de calidad, cotizaciones recibidas, listas de precios? **Si**

Personal

- Los empleados del área, rotan por otros sectores? O solo pertenecen a Compras? **No existe rotación**
- Se obtienen manifestaciones de los empleados asegurando que no poseen intereses en conflicto con su función? Con que periodicidad? **No**
- Se realizan capacitaciones al personal del área en cuestión? **Si en función de la necesidad**

- El personal del área tiene conocimiento de las políticas de compras establecidas por la empresa? **Si**
- Se reciben regalos de parte de los proveedores? **Si.**

Cuestionario Sistemas

Relevamiento sistema de Control Interno

Nombre y primera inicial del apellido: Gerardo C.

Puesto: Ejecutivo de sistemas

Estructura organizativa

- Es independiente el sector del resto de las áreas de la empresa a las cuales le presta el servicio? En caso positivo, tienen relación directa? **NO**
- Depende el sector de un nivel jerárquico superior? **SI**
- Tiene prohibido el programador realizar tareas de operación? **SI**
- Utiliza la empresa los servicios de un equipo externo? **SI**
- El equipo de la empresa presta servicios a terceros? **NO**
- Existe un control de los requerimientos y solicitudes que las demás áreas de la empresa realizan? **SI pero con gran demora, el personal debe realizar las peticiones a un mail particular lo cual casi nunca se cumple. Muchas veces se soluciona el problema o la petición y después se pide q mande mail para que quede registrado. Se hace al revés el proceso.**

Personal

- Existe un organigrama o estructura del área? Es adecuado? **SI**
- Se realizan rotaciones de los empleados dentro del sector? **NO**
- Se hacen evaluaciones de las actuaciones? **SI**

Equipo de procesamiento (servidores)

- Es el equipo adecuado al tipo de empresa? **SI**
- Existen planes de mantenimiento y reparaciones? **SI, pero no se evalúan con anterioridad.**
- Hay capacidad ociosa del equipo? **SI**
- Las condiciones ambientales de funcionamiento del equipo son adecuadas? **SI**

Planeamiento

- Existe un plan de trabajo sobre futuras aplicaciones? **NO**
- Existen informes sobre el progreso de aplicaciones? **NO**

- Se realizan estudios de la forma de utilización del equipo teniendo en cuenta: factibilidad, conveniencia, costo? **NO**
- Se realiza un adecuado mantenimiento del sistema informático? **SI, al momento de las fallas.**

Sistema informático

- El sistema puede ser actualizado de acuerdo a los avances que se producen? **SI**
- El sistema cuenta con personal técnico que ayuda cuando se producen inconvenientes? **SI**
- Existe un instructivo para el uso del sistema? **NO**
- Existen políticas para la seguridad del sistema? **SI**
- Cuenta con licencia? **SI**

Cuestionario Proveedores

Relevamiento del sistema de control interno

Nombre y primera inicial del apellido: Gabriela G.

Puesto: Encargado de Pago a Proveedores

Organización

- Existen procesos establecidos para los proveedores? **Si**
- Son claros y precisos? **Si**
- Contemplan los procesos la asignación de responsabilidades para la imputación de comprobantes? **Si**
- Se encuentra el sector dividido en: Recepción de facturas y emisión de cheques? **No**

Información recibida

- Recibe el sector copia de la Orden de compra? **Si**
- Recibe el sector la factura del proveedor? Directamente o de Secretaria? **Si, directamente del proveedor.**
- Se controlan las facturas inmediatamente cuando son recibidas? **El sistema hace el primer control (Factura no duplicada, Razón Social y que tenga una OC válida), y el resto de los controles se realizan luego, al momento de la carga en la Contabilidad**
- Se envían las facturas a otro sector para su aprobación? El área de Compras comprueba las mismas? **Si, Obra también autoriza**

- Se comparan las facturas en cuanto a: Órdenes de compra (precio, cantidad y condiciones), remitos, ingresos del producto, informes de control de calidad. **Se controla precio, cantidad y condiciones, remitos, avances de obra/servicio, ingresos del producto.**
- Existe traba en el sistema que no permita ingresar facturas duplicadas? **Si**
- Están los comprobantes o documentación agrupados en un legajo? **Si existe un legajo digital para cada factura y su respectivo pago en el sistema.**

Pagos

- Son las facturas aprobadas para su pago? Por quién? **Las facturas son autorizadas por el área solicitante por sistema mediante las OC, Carga de Remitos, Certificados. La gerencia de Compras y la Dirección realizan la última autorización al momento de la firma de cheques.**
- Se concilia la cuenta del mayor con los comprobantes pendientes de pago? Quien lo hace? Con que frecuencia? **Si, se concilia semanalmente. Lo hace el encargado del sector.**
- De qué forma se archivan los comprobantes? **Los comprobantes anteriores a 01/03/2020 se archivan de manera física en el archivo Box Custodia. Todos los comprobantes a partir de 01/03/2020 se archivan de manera digital en nuestros servidores.**
- Existe un sistema adecuado para controlar aquellos pagos que se hayan efectuado de forma parcial? **Normalmente no se hacen pagos parciales, pero el sistema controla los pagos realizados para cada comprobante y solo muestra el saldo pendiente de cancelar**
- Cuando se realiza un adelanto a un proveedor, se usa un comprobante adecuado? Cuál es? Es aprobado por algún integrante del Directorio? Se contabilizan en una cuenta especial? Cual es? **Si es un Anticipo el proveedor, el comprobante usado es una factura y debe contar con una Orden de Compra Autorizada. Se contabilizan en la cuenta Anticipos. En el caso de Adelantos, al momento de emitir el pago no se usa ningún comprobante, pero si es requerida una Orden de Compra Autorizada. Se contabiliza en la cuenta Proveedores.**
- Las devoluciones de productos al proveedor son relacionadas con Notas de Crédito correspondientes? Quien lo hace? **Si, la carga de Notas de Crédito la hacemos desde el Sector de Pago a proveedores**

Saldos deudores

- Son todos los adelantos a proveedores autorizados? **Si. Todos los pagos son autorizados sean anticipos o no.**
- Se controla la aplicación del anticipo al momento del pago? **Si.**
- Son los saldos deudores vigilados y controlados? De qué manera? **Si, se concilia la cuenta Anticipos de manera quincenal sacando un reporte del**

mayor general. También se controla antes de emitir pagos en caso el proveedor tenga anticipos pendientes.

Libros Contables

- Se llevan saldos individuales por cada proveedor? **Si**
- Son conciliados con el mayor general? Con que frecuencia? **Si, se concilian con el Mayor en cada cierre trimestral**
- Se concilian los resúmenes de cuenta enviados por el proveedor? **Si, se concilian de 2 a 5 proveedores por semana.**

Cuestionario Ventas

Relevamiento sistema de Control Interno

Nombre y primera inicial del apellido: Dario L.

Puesto: Jefe de Ventas.

- El área obtiene información del mercado? **Si**
- Se analiza la forma de operar del negocio? Con que frecuencia? **Si, se realiza cada tres meses aproximadamente, aunque se mira el mercado permanentemente.**
- La investigación del mercado quien la realiza: la empresa o un tercero? **La empresa.**
- Se conocen los aspectos de insatisfacción del consumidor? **Si, se realizan encuestas de satisfacción del cliente.**
- El consumidor conoce el producto? Sus características? Es lo que espera? **Si el consumidor conoce perfectamente el producto y la marca, previo a la firma se recorre el emprendimiento. Por lo general queda muy satisfecho.**
- Existe un plan o presupuesto comercial? Por escrito? En unidades? **Si hay un objetivo anual.**
- Existen programas de promoción para algunos productos? Quien los realiza? **Si, a lo largo del año se realizan acciones comerciales puntuales para algunos productos. Lo define el equipo gerencial de ventas.**
- Hay un plantel fijo de vendedores? **Si hay un equipo fijo semanal y otro equipo de fines de semana. Ambos fijos.**
- Es adecuada la cantidad de vendedores para atender a toda la demanda? **Si**
- Están distribuidos, los vendedores, por zona, producto o línea? **No, todos los asesores están capacitados para atender el multiproducto.**
- Existe una política de precios? Quien la aprueba? **Si, la aprueban los socios en conjunto con directorio y gerencia.**

- Se cuenta con una política de venta por escrito? **Si cada asesor tiene un manual de descripción de puesto.**
- Las políticas reflejan los objetivos de la dirección? **Si**
- Conoce el personal del área (administrativos y vendedores) las políticas? **Si**
- Las políticas describen condiciones como: características, selección, obligaciones del vendedor? Forma de realizar la venta? Comisiones y descuentos? **Si es muy específica y detallada.**
- Esta establecida una forma de registro de la venta? **Si**
- Se documenta la venta en un escrito manual? **Si**