



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS



ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

TRABAJO FINAL

**DISEÑO Y CREACIÓN DE PROYECTO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA EL ÁREA DE VENTAS EN CONTEXTOS DIGITALIZADOS, CASO DE
APLICACIÓN EN EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE, LOCALIZADA
EN CÓRDOBA.**

Autora: Cra. Maurici Georgina

Tutor: Cr. Mag. Scarmagnan Fernando

Año 2023



DISEÑO Y CREACIÓN DE PROYECTO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE VENTAS EN CONTEXTOS DIGITALIZADOS, CASO DE APLICACIÓN EN EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE, LOCALIZADA EN CÓRDOBA by Georgina Maurici is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Fernando Scarmagnan, como así también a los profesores que formaron parte de esta especialización en Contabilidad Superior y Auditoría, al profesor Dr. Juan Arguello que nos guio en este trabajo final.

También agradecer a la profesora Dra. Eliana Werbin, por su buena predisposición y dedicación en la Escuela de Graduados.

Por último, a la empresa por permitirme realizar este trabajo.

DEDICATORIAS

Le dedico este trabajo a mi familia y novio, que me acompañaron y me ayudaron en todo momento.

A el grupo de compañeros que armamos tras varios trabajos grupales durante el cursado de la Especialización en Contabilidad Superior y Auditoria, en especial a Daniela, con quien trabajamos codo a codo cada una desarrollando su tesis y fue sin dudas un gran soporte para lograr el objetivo.

También a mis compañeros de la cohorte 2021 de la Especialización en Contabilidad Superior y Auditoria.

Por último a las personas referentes de áreas que me ayudaron y me dieron soporte para poder llevar a cabo este trabajo de campo.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue diseñar y crear un sistema de control interno para el área de ventas en un contexto digitalizado para aplicar en una empresa de desarrollo de software ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

Tras el estudio de los riesgos detectados y evaluados, se propusieron cuatro controles internos para el área de ventas: uno en cuanto a la propuesta de venta; otro que propone simplificar el proceso de ventas; otro en cuanto a la comunicación durante el proceso de venta, y por último uno en relación a la facturación.

Del análisis de los resultados surge que si bien la entidad tiene un proceso formalizado, el mismo tiene ciertas falencias que se pueden mitigar a través de los controles propuestos, y así contribuir al cumplimiento de los objetivos tanto del área de ventas como de los objetivos globales de la compañía.

Palabras claves: Procesos- Control interno- Riesgos

ABSTRACT

The objective of this work was to design and create an internal control system for the sales area in a digitalized context to be applied in a software development company located in the province of Córdoba, Argentina.

After the study of the risks detected and evaluated, four internal controls were proposed for the sales area: one regarding the sales proposal; another one that proposes to simplify the sales process; another one regarding communication during the sales process, and finally one regarding invoicing.

The analysis of the results shows that although the company has a formalized process, it has certain shortcomings that can be mitigated through the proposed controls, thus contributing to the fulfillment of the objectives of both the sales area and the company's global objectives.

Key words: Processes- Internal Control- Risks

INDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	OBJETIVOS.....	3
2.1	Objetivo General.....	3
2.2	Objetivos específicos.....	3
2.2.1	Analizar los marcos teóricos sobre el control interno en la era digital de una empresa que desarrolla software.	3
2.2.2	Analizar los marcos teóricos sobre el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo de una empresa que desarrolla software.	3
2.2.3	Analizar los marcos teóricos sobre el control de gestión de una empresa que desarrolla software.	3
2.2.4	Describir la empresa bajo análisis, identificando el proceso de ventas, el objetivo del área de ventas, los factores de riesgo y los controles implementados.	3
2.2.5	Diseñar un sistema de control interno para el área de ventas de una empresa que desarrolla software.	3
3	METODOLOGÍA.....	4
3.1	Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en la era digital en una empresa de desarrollo de software.	4
3.2	Estudio exploratorio bibliográfico sobre el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo.....	4
3.3	Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control de gestión en una empresa de desarrollo de software.	4
3.4	Estudio exploratorio de experiencia práctica sobre el desarrollo del control interno para el área de ventas en una empresa de desarrollo de software en la provincia de Córdoba.	4
3.4.1	Unidad de análisis: Sistema de control interno del área de Ventas de una empresa de desarrollo de software.	5
3.4.2	Evaluación de variables:.....	5
3.4.3	Técnicas:.....	5
3.5	Propuesta para el diseño de un sistema de control interno para el área de ventas para una empresa de desarrollo de software en la provincia de Córdoba.	5
4	RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	6
4.1	Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en la era digital en una empresa de desarrollo de software.	6

4.2	Estudio exploratorio bibliográfico sobre el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo.....	9
4.3	Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control de gestión en una empresa de desarrollo de software.	20
4.4	Estudio exploratorio de experiencia práctica sobre el desarrollo del control interno para el área de ventas en una empresa de desarrollo de software en la provincia de Córdoba.	24
4.5	Propuesta para el diseño de un sistema de control interno para el área de ventas para una empresa de desarrollo de software en la provincia de Córdoba.....	31
5	CONCLUSIONES	39
6	BIBLIOGRAFÍA	41
7	ANEXO I.....	42

1 INTRODUCCIÓN

La industria del Software y la tecnología está creciendo a pasos agigantados; según la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) el empleo en este sector tuvo un crecimiento del 13,2% en el 2021 y predicen que seguirá aumentando para fines del 2022.

Mucha gente no conoce la relevancia de esta industria y tampoco sabe que está rodeada por ella: el desarrollo de software es la razón detrás del funcionamiento de muchos objetos y servicios que usamos en nuestra vida cotidiana.

Existen más de 5.000 empresas de desarrollo de software en Argentina que son una gran fuente de trabajo y generan recursos cada vez más modernos y útiles que permiten agilizar procesos y calidad en diversos ámbitos, entre otras cosas.

El presente trabajo busca diseñar un sistema de control interno para el área de ventas para una empresa que se dedica al desarrollo de software a medida ubicada en Córdoba capital, Argentina. Cabe destacar que dicha empresa se encuentra transitando un proceso de fusión por adquisición, con otras dos empresas ubicadas en la ciudad de Buenos Aires y cuya actividad es la misma. La filial de Córdoba cuenta actualmente con 250 empleados aproximadamente y cuando se formalice la fusión será una nómina total de 700 personas probablemente. A pedido de la misma se mantendrá su confidencialidad, por lo que a partir de ahora se hablará de “la compañía”.

Para el desarrollo de dicho sistema de control interno abordaremos de manera teórica la auditoría interna, en qué consiste, cuál es su objetivo y cómo contribuye en el diseño del sistema (Belmonte, 2017); al mismo tiempo abordaremos de manera teórica el sistema de control interno, para poder comprender cuáles son sus componentes, los objetivos y analizar, al igual que con la auditoría interna, cuál es la contribución de un adecuado sistema de control interno en la organización (Castañeda Parra, 2014).

Con respecto a los componentes, que se encuentran planteados en el marco integrado de control interno COSO (Coopers & Lybrand, 1997), desarrollaremos en primer lugar el ambiente de control, donde se encuentran elementos como la integralidad y valores éticos de la organización, comunicación, políticas y procedimientos. En segundo lugar, la evaluación de riesgos. La organización debe prever, conocer y abordar los riesgos. En tercer lugar, se determinarán las actividades de control que serán aquellas medidas tendientes a disminuir los riesgos del negocio y así lograr los objetivos fijados por la dirección. En cuarto lugar, encontramos a la información y comunicación, que se refieren a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad. Por último, monitoreo o supervisión, que consiste en la evaluación periódica o continua de la calidad del desempeño del control interno.

Al mismo tiempo, analizaremos también cómo controlar la gestión a través del sistema de control interno, poniéndolo a prueba y validando su eficacia para la toma de decisiones (Amorosi, 2020).

En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de control interno para el área de ventas por esta razón el objeto problema de este trabajo consiste en diseñar dicho sistema, buscando proporcionar cierto grado de seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de dicha área y de la organización, con la finalidad de dar un aseguramiento razonable respecto al cumplimiento de objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera, eficacia y eficiencia de las operaciones y a su vez, con el cumplimiento de leyes y regulaciones (Kimura E. B., 2004).

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar y crear un sistema de control interno para el área de ventas en un contexto digitalizado para aplicar en una empresa de desarrollo de software ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

2.2 Objetivos específicos

- 2.2.1 Analizar los marcos teóricos sobre el control interno en la era digital de una empresa que desarrolla software.
- 2.2.2 Analizar los marcos teóricos sobre el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo de una empresa que desarrolla software.
- 2.2.3 Analizar los marcos teóricos sobre el control de gestión de una empresa que desarrolla software.
- 2.2.4 Describir la empresa bajo análisis, identificando el proceso de ventas, el objetivo del área de ventas, los factores de riesgo y los controles implementados.
- 2.2.5 Diseñar un sistema de control interno para el área de ventas de una empresa que desarrolla software.

3 METODOLOGÍA

3.1 Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en la era digital en una empresa de desarrollo de software.

Este estudio se llevará a cabo en base a:

- Castañeda Parra (2014)
- Coopers & Lybrand (1997)
- Rembado (2020)

3.2 Estudio exploratorio bibliográfico sobre el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo.

- Coopers & Lybrand (1997)
- Amorosi (2020)
- Fronti de Garcia y Kimura (2007)

3.3 Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control de gestión en una empresa de desarrollo de software.

- Garcés y Pino (2014)
- González Castro (2017)
- Dextre Flores y Del Pozo Rivas (2012)
- Chávez Cedeño y Muñoz Gutiérrez (2000)

3.4 Estudio exploratorio de experiencia práctica sobre el desarrollo del control interno para el área de ventas en una empresa de desarrollo de software en la provincia de Córdoba.

3.4.1 Unidad de análisis: Sistema de control interno del área de Ventas de una empresa de desarrollo de software.

3.4.2 Evaluación de variables:

- ✓ Estructura organizacional: Descripción de la empresa, responsabilidades y áreas.
- ✓ Procesos/Flujos de trabajo: Identificar los mismos. Analizar su funcionamiento, el objetivo que persiguen y su contribución al cumplimiento de los mismos.
- ✓ Factores de riesgo: identificarlos y cuantificarlos.

3.4.3 Técnicas:

- ✓ Entrevistas con personal.
- ✓ Análisis de los controles implementados.
- ✓ Observación de los procesos.
- ✓ Revisión de recomendaciones del auditor externo.

3.5 Propuesta para el diseño de un sistema de control interno para el área de ventas para una empresa de desarrollo de software en la provincia de Córdoba.

- Casal (2004)

4 RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1 Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en la era digital en una empresa de desarrollo de software.

En la actualidad el entorno empresarial está marcado por la incertidumbre y el riesgo debido a diversos factores, como la competencia, el acceso a la información y los avances tecnológicos. Estos cambios han obligado a las empresas a replantearse su forma de gestionar para poder adaptarse y sobrevivir en este contexto.

La gestión empresarial se ha vuelto fundamental para la supervivencia y el éxito de las empresas en esta realidad cambiante. Las mismas deben ser capaces de anticiparse y responder rápidamente a los cambios del mercado, identificar oportunidades y aprovecharlas para mantener o mejorar su posicionamiento competitivo.

En este sentido, la gestión empresarial debe ser ágil y flexible, capaz de adaptarse a las nuevas circunstancias y tomar decisiones informadas en tiempo real. La información se ha convertido en un recurso clave, y las empresas deben ser capaces de recolectar, analizar y utilizar datos relevantes para tomar decisiones estratégicas.

Además, los avances tecnológicos han transformado la forma en que las empresas operan y se relacionan con sus clientes. Las empresas deben estar actualizadas con las últimas tecnologías y aprovecharlas para mejorar su eficiencia operativa, optimizar sus procesos y ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes.

En resumen, en un entorno empresarial marcado por la incertidumbre y la competencia, la gestión empresarial se ha convertido en una cuestión fundamental para la supervivencia y el éxito de las empresas. La adaptabilidad, la toma de decisiones informadas y el aprovechamiento de las oportunidades son elementos clave en la gestión empresarial en la actualidad (Castañeda Parra, 2014).

Es por ello, que es importante establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades y expectativas de las distintas partes. Esto permite establecer un modelo para que las empresas y otras entidades de cualquier tamaño puedan evaluar o diseñar sus sistemas de control interno.

En efecto, a grandes rasgos, el sistema de control interno se define como un proceso llevado a cabo por la administración, dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables (Coopers & Lybrand, 1997).

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) enfatiza que el sistema de control interno es una herramienta de la administración y no un sustituto de ella. Esto significa que la responsabilidad última de establecer y mantener un sistema de control interno efectivo recae en la dirección y la administración de la entidad.

El informe COSO también destaca que los controles internos deben ejecutarse dentro de las actividades operativas de la organización y no fuera de ellas. Esto significa que los controles deben integrarse y formar parte integral de los procesos y actividades diarias de la entidad. No se trata de tener controles aislados o separados de las operaciones, sino de incorporarlos en el flujo de trabajo normal de la organización.

Al ejecutar los controles dentro de las actividades de operación, se promueve una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de la entidad, ya que los controles se diseñan y aplican considerando las necesidades y características específicas de cada actividad. Además, al integrar los controles en las operaciones, se facilita su monitoreo y supervisión continuos, lo que permite identificar y abordar de manera oportuna cualquier desviación o riesgo (Coopers & Lybrand, 1997).

En el caso de la compañía, no cuenta con un área de control interno desarrollada en la actualidad, sino que se está empezando a trabajar en el diseño de la misma, y tampoco existe dentro de la gestión empresarial una gestión de riesgos planteada como tal. Por esta razón será importante desarrollar una adecuada gestión de riesgos, donde los mismos puedan ser identificados, evaluados y luego mitigados según se encuentren en un nivel aceptable o no. Aquí es donde el diseño del control interno toma protagonismo, puesto que para mitigar los riesgos se adoptarán políticas y procedimientos que luego se revisarán de manera periódica para validar su eficacia.

El cumplimiento de los objetivos de control interno es crucial para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, ya que está directamente vinculado con su razón de ser y su capacidad para alcanzar sus metas y salvaguardar sus recursos.

El nuevo concepto introducido por COSO representa un cambio en la comprensión tradicional del control interno. En lugar de considerarlo como un conjunto de reglas y procedimientos aislados, el informe COSO reconoce que el control interno es una práctica social que se desarrolla en todos los ámbitos organizacionales y se concibe como un proceso o una multiplicidad de procesos que son omnipresentes en la planificación, dirección y gestión de la entidad (Castañeda Parra, 2014).

En la empresa bajo análisis será de suma importancia identificar los procesos claves en todas las áreas y poder trabajar sobre los mismos.

Existen expectativas poco realistas sobre el control interno y es importante tener claridad sobre sus limitaciones. Aunque un control interno eficaz puede contribuir significativamente a la consecución de los objetivos de una entidad, no puede garantizar el éxito absoluto ni asegurar la supervivencia de la organización. El control interno no puede transformar a un gerente ineficiente en uno exitoso por sí mismo. También es cierto que el éxito de una entidad depende de diversos factores, como la habilidad y competencia de la dirección, la adaptación a cambios en el entorno empresarial, la respuesta a políticas gubernamentales, acciones de competidores y condiciones económicas, entre otros. Estos factores están fuera del control directo del sistema de control interno.

Además, aunque un control interno sólido puede proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables, no puede ofrecer una garantía absoluta. Los sistemas de control interno tienen sus limitaciones inherentes y están sujetos a errores humanos, fraudes, supuestos incorrectos y cambios en las circunstancias.

Es importante tener expectativas realistas y reconocer que el control interno es una herramienta que ayuda a la gestión y a mitigar riesgos, pero no puede eliminar todos los posibles errores o desafíos que puedan surgir en el entorno empresarial (Coopers & Lybrand, 1997).

En otro orden de cosas, los cambios tecnológicos están impulsando la necesidad de adaptación y transformación en el control interno. La tecnología actúa como un habilitador para la innovación y permite a las organizaciones responder de manera más ágil a las demandas del entorno empresarial actual.

Sin embargo, es importante destacar que la transformación no se trata solo de tecnología. Si bien la tecnología desempeña un papel fundamental, la transformación también implica un cambio en la mentalidad y en la forma de hacer

las cosas. Requiere un replanteamiento de las ideas y procesos existentes, y una apertura a nuevas formas de trabajo y enfoques.

En el contexto actual, donde la agilidad, la flexibilidad y la inmediatez son esenciales, el control interno también debe adaptarse. Se necesita una ejecución de funciones con mayor inmediatez, dinamismo y flexibilidad. Esto implica trabajar con universos de datos en lugar de muestras, lo que proporciona una visión más completa y precisa de los riesgos y las operaciones. Asimismo, es necesario tener un profundo conocimiento de los procesos y ser capaz de analizar rápidamente los riesgos y tomar decisiones informadas.

La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización de procesos robóticos (RPA), el análisis de datos y la inteligencia de negocios, puede ayudar a agilizar y fortalecer el control interno. Estas herramientas permiten una mayor eficiencia en la detección y mitigación de riesgos, proporcionan información en tiempo real y mejoran la toma de decisiones (Rembado, 2020).

La compañía es una empresa cuya actividad principal es el desarrollo de software, por lo cual se buscará utilizar esa ventaja frente a otras compañías.

En resumen, la combinación de tecnología, conocimiento profundo de los procesos y análisis ágil de riesgos permitirá una gestión efectiva del control interno en el entorno empresarial actual.

4.2 Estudio exploratorio bibliográfico sobre el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo.

El Control interno consta de cinco componentes aplicables a cualquier entidad:

1. **Ambiente/Entorno de control**

Establece la pauta para el funcionamiento de la empresa y proporciona la estructura necesaria para que los demás componentes del control interno operen de manera efectiva. Promueve la integridad, los valores éticos y una cultura organizacional sólida. Además, influye en la forma en que se gestionan los empleados y en la atención y orientación proporcionada por el consejo de administración.

1.1 Integridad y valores éticos:

Los juicios de valor y las normas de comportamiento de la dirección son reflejos directos de su integridad y ética. Es fundamental que la dirección actúe de manera ética y refleje los valores de la organización en todas sus acciones.

Es importante destacar que las normas de comportamiento no deben limitarse únicamente al cumplimiento de la ley. Si bien el cumplimiento legal es fundamental, las organizaciones también deben aspirar a normas éticas más elevadas. Esto implica ir más allá de lo que es legalmente requerido y actuar de manera responsable y ética en todas las áreas de actividad.

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del entorno de control de una organización. Estos elementos contribuyen a establecer una cultura ética dentro de la empresa, promoviendo la confianza y el respeto mutuo entre los empleados y otras partes interesadas.

La Comisión Treadway resaltó la importancia de un clima ético vigoroso en una empresa, afirmando que tiene un impacto significativo en la eficacia de las políticas y sistemas de control. Un clima ético sólido también puede influir en el comportamiento de aquellos que no están sujetos a controles más estrictos, ya que se promueve una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas.

Determinar los valores éticos puede ser un desafío, ya que es necesario considerar los intereses de diversas partes interesadas. La alta dirección debe encontrar un equilibrio entre los intereses de la empresa, los empleados, los proveedores, los clientes, los competidores y el público en general. Esto implica tomar decisiones éticas que sean beneficiosas para todas las partes involucradas, evitando conflictos de interés y buscando el bienestar general (Coopers & Lybrand, 1997).

Las empresas están obligadas a tener un código de conducta que establezca los niveles esperados de comportamiento ético. Estos códigos de conducta son herramientas importantes para promover la integridad y prevenir conductas inapropiadas dentro de la organización. Es cierto que muchos escándalos contables y financieros que han causado grandes perjuicios a los empleados, accionistas y la sociedad en general han ocurrido antes de la vigencia de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX). La implementación de la Ley Sarbanes-Oxley y la adopción de códigos de conducta ética más estrictos han ayudado a mejorar la transparencia y la responsabilidad en el ámbito empresarial (Fronti de Garcia y Kimura, 2007).

El comportamiento ético y la integridad de la dirección están estrechamente relacionados con la cultura corporativa de una organización. La cultura corporativa se refiere a los valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros de una organización.

La cultura corporativa se manifiesta a través de las normas éticas y de comportamiento establecidas en la organización, así como en la forma en que se comunican y refuerzan en la práctica diaria. Las políticas oficiales pueden especificar lo que la dirección desea que ocurra, pero es la cultura corporativa la que determina lo que realmente ocurre en la organización. La dirección general juega un papel fundamental en la determinación de la cultura corporativa. Como figura dominante en la organización, la dirección general establece el tono ético y los valores que se promueven en la empresa. Su comportamiento y acciones sirven como ejemplo y guía para el resto de los empleados.

Es importante destacar que la cultura corporativa no se limita únicamente a la dirección general. Todos los líderes y gerentes en la organización tienen la responsabilidad de fomentar y mantener una cultura ética. Además, la cultura corporativa se ve influenciada por las interacciones y el comportamiento de todos los empleados en todos los niveles de la organización (Coopers & Lybrand, 1997).

1.2 Compromiso de competencia profesional:

El nivel de competencia de los empleados debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar efectivamente las tareas de cada puesto de trabajo. Esto implica que los empleados deben contar con la formación, la experiencia y las capacidades adecuadas para cumplir con las responsabilidades asignadas.

Al establecer el nivel de competencia deseado, las organizaciones suelen buscar un equilibrio entre las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño óptimo y los costos asociados (Coopers & Lybrand, 1997).

1.3 Consejo de administración y comité de auditoría:

Tanto el consejo de administración como el comité de auditoría desempeñan un papel crucial en el entorno de control y la cultura de una organización.

La actividad del consejo de administración y el comité de auditoría es esencial para garantizar la eficacia del control interno en una organización. El consejo de administración debe estar preparado para cuestionar y supervisar las actividades de la dirección, presentar opiniones alternativas y tomar acciones cuando surjan problemas o incidentes.

Además, es beneficioso que el consejo de administración incluya consejeros externos independientes, es decir, personas ajenas a la entidad y sin vínculos directos con la dirección. Esto ayuda a garantizar una perspectiva imparcial y una mayor objetividad en las decisiones tomadas por el consejo.

En cuanto al número de miembros del consejo de administración, debe adaptarse a las circunstancias de la entidad (Coopers & Lybrand, 1997).

1.4 La filosofía de la dirección y el estilo de gestión

La manera en que una empresa es gestionada tiene un impacto significativo en sus operaciones y en el tipo de riesgo empresarial que se acepta. La gestión informal y la gestión formal son dos enfoques diferentes que pueden influir en la forma en que se llevan a cabo las actividades y se controlan los procesos internos.

En una empresa gestionada de manera informal, las operaciones suelen basarse en el contacto cara a cara y en relaciones personales con los directores clave. La toma de decisiones puede ser más flexible y rápida, ya que la comunicación directa permite una mayor agilidad en la resolución de problemas y la implementación de cambios. Sin embargo, este enfoque puede tener limitaciones en términos de consistencia y estandarización, ya que depende en gran medida de la experiencia y la intuición de los directores clave.

Por otro lado, una empresa gestionada de manera formal se apoya en políticas escritas, indicadores de rendimiento e informes de excepciones para controlar las operaciones. Se establecen procedimientos y protocolos claros, y se definen métricas y objetivos medibles para evaluar el desempeño. Este enfoque puede proporcionar mayor consistencia, transparencia y rendición de cuentas, ya que se basa en estándares y normas establecidas. Sin embargo, puede requerir más tiempo y recursos para implementar y mantener los procesos formales.

La elección entre una gestión informal o una gestión formal depende de diversos factores, como la naturaleza del negocio, su tamaño, su cultura organizativa y las preferencias de los líderes (Coopers & Lybrand, 1997).

1.5 Estructura organizativa

La estructura organizativa proporciona el marco dentro del cual se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para lograr los objetivos empresariales. Al establecer la estructura organizativa, es fundamental definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad. Esto implica determinar los departamentos, equipos o unidades organizativas que existirán en la empresa y asignar las responsabilidades

correspondientes a cada área. Estas responsabilidades deben estar claramente definidas para evitar confusiones y superposiciones de tareas. Además, es importante establecer vías adecuadas de comunicación en la estructura organizativa.

Las empresas pueden desarrollar diferentes tipos de estructuras organizativas, como centralizadas o descentralizadas, piramidales o matriciales. Una estructura centralizada implica una toma de decisiones concentrada en la alta dirección, mientras que una estructura descentralizada delega cierta autoridad y toma de decisiones a niveles inferiores de la organización. Las estructuras piramidales siguen una jerarquía clara y vertical, mientras que las estructuras matriciales combinan diferentes líneas de autoridad y responsabilidad en función de proyectos, productos o funciones. La elección de la estructura organizativa adecuada para una entidad depende de diversos factores, como su tamaño, la naturaleza de sus actividades, su industria y sus objetivos estratégicos (Coopers & Lybrand, 1997).

1.6 Asignación de autoridad y responsabilidad

La asignación de autoridad y responsabilidad implica definir quién tiene el poder y la capacidad de tomar decisiones y llevar a cabo acciones en diferentes niveles de la organización. Esto incluye establecer relaciones jerárquicas claras y políticas de autorización para guiar el flujo de decisiones y actividades.

En los últimos tiempos, ha habido una tendencia creciente a delegar la autoridad hacia niveles inferiores de la organización. Esto implica otorgar a las personas que están más cerca de las operaciones diarias el control central sobre decisiones específicas de la empresa. La delegación de autoridad a niveles inferiores puede aumentar la agilidad, la capacidad de respuesta y la toma de decisiones más informada y oportuna.

Sin embargo, es crucial enfrentar el desafío de delegar sólo en la medida necesaria para lograr los objetivos. Además, es esencial que todo el personal de la organización comprenda los objetivos de la entidad. Cada miembro del equipo debe comprender cómo su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos generales de la organización (Coopers & Lybrand, 1997).

Frente a esto, en la empresa bajo análisis, surgen algunos interrogantes (Anexo I), sobre los cuales la empresa manifiesta tener en forma documentada los principios y valores éticos de la organización en un código de conducta, que el mismo ha sido notificado al momento de la inducción a todos los integrantes de la entidad y que se realizan actividades que

fomenten la integración del personal.

También afirma que las capacidades necesarias para desarrollar los cargos están predefinidas y que existe un plan estratégico de negocios.

Sumado a las afirmaciones anteriores, la entidad confirma que la asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de autoridad y que los cargos más altos de la organización son cubiertos por personal idóneo.

En resumen, el ambiente de control de la empresa parece estar bien definido, con algunas limitaciones como que parte del personal no conoce el plan estratégico de la entidad donde se propondrán mejoras, pero en líneas generales está bien predisposto.

2. Evaluación de riesgos

Antes de evaluar los riesgos, es fundamental identificar y definir claramente los objetivos de la entidad. Estos objetivos deben ser complementarios y estar interrelacionados entre sí para garantizar una dirección coherente y un enfoque unificado en toda la organización. Los objetivos de la entidad también deben desglosarse en sub objetivos más específicos que sean consistentes con la estrategia general y estén vinculados a las actividades de la organización.

Un sistema de control interno eficaz tiene como objetivo proporcionar una seguridad razonable de que se están cumpliendo los objetivos relacionados con la información financiera y los objetivos de cumplimiento. En el área de control interno, la meta principal es desarrollar objetivos y metas coherentes en toda la organización. Esto implica asegurarse de que todos los niveles y departamentos estén alineados con los objetivos estratégicos y operativos de la entidad. Además, es importante identificar los factores clave de éxito que impulsan el logro de los objetivos y proporcionar información oportuna a la dirección sobre el rendimiento y las expectativas del negocio.

Por otro lado, la evaluación de riesgos implica identificar y analizar los riesgos que son relevantes para la consecución de los objetivos de la organización. Este proceso proporciona una base para determinar cómo deben gestionarse esos riesgos. La dirección de la organización debe determinar el nivel de riesgo que considera aceptable y esforzarse por mantenerlo dentro de los límites establecidos. La identificación de riesgos es un proceso iterativo que suele integrarse con el proceso de planificación. Es importante tener en cuenta tanto los factores externos como los internos que pueden generar riesgos para la organización.

En el caso de los factores externos, como los avances tecnológicos o la competencia, es necesario evaluar cómo pueden influir en las operaciones y en la estrategia de la organización. Por ejemplo, los avances tecnológicos pueden requerir cambios en los procesos de investigación y desarrollo, mientras que la competencia puede exigir ajustes en las actividades de marketing o en los servicios ofrecidos.

En cuanto a los factores internos, como los cambios en las responsabilidades de los directivos, es importante considerar cómo pueden afectar la forma en que se realizan los controles internos y las actividades operativas.

Después de identificar los riesgos a nivel de la entidad y de la actividad, es necesario llevar a cabo un análisis de riesgos más o menos formal. Este proceso generalmente incluye los siguientes elementos:

- 1) Estimación de la importancia del riesgo
- 2) Evaluación de la probabilidad de materialización del riesgo
- 3) Un análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo, es decir, debe realizarse una evaluación de las medidas que conviene adoptar.

Los riesgos que no tienen un impacto significativo en la entidad y tienen una baja probabilidad de materialización generalmente no requieren una atención inmediata y pueden gestionarse de manera más informal. Por otro lado, los riesgos importantes y altamente probables requerirán un análisis más profundo y una planificación adecuada para su gestión.

Dado que las entidades se enfrentan a cambios constantes en su entorno, es esencial disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. Esto implica establecer sistemas de alerta temprana que permitan identificar indicios de nuevos riesgos y anticiparse a ellos (Coopers & Lybrand, 1997).

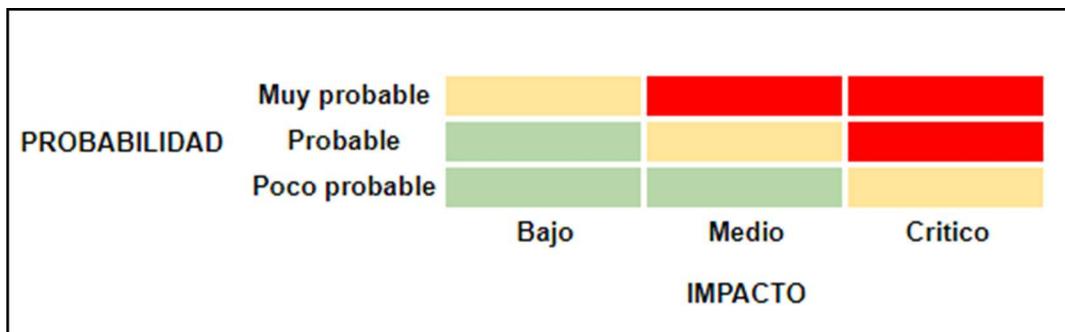


Figura 1: Matriz de riesgo

En cuanto a este componente, la compañía en la encuesta del Anexo I afirma que existe un plan de negocios anual, en el cual los objetivos están definidos y comunicados a los empleados involucrados.

La entidad cuenta con un análisis de riesgo, pero solo a nivel comercial y de operaciones, sin contar con una matriz de riesgos. Realizan una revisión periódica de los riesgos y le asignan una probabilidad de ocurrencia, pero no se materializa en una matriz de riesgos. Tampoco tienen plan de contingencia materializado como tal.

En resumen, los análisis a grandes rasgos están hechos, pero faltan formalizar la identificación y probabilidad de ocurrencia de riesgos y el plan de contingencia.

3. Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se sigan las instrucciones de la dirección y se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles y funciones de la organización y buscan garantizar que se cumplan las directrices establecidas por la dirección para controlar los riesgos. Las actividades de control se pueden clasificar en tres categorías principales, según el tipo de objetivo de la entidad al que están relacionadas: operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de la legislación aplicable.

Las actividades de control en los sistemas de información se pueden agrupar en dos categorías. La primera son los controles generales, que son aplicables a muchas o todas las operaciones y ayudan a garantizar el correcto funcionamiento del sistema. Esto incluye controles sobre el centro de procesamiento de datos, adquisición y mantenimiento de software, control de acceso y desarrollo y mantenimiento de aplicaciones.

La segunda categoría son los controles de aplicación, que están diseñados específicamente para controlar el funcionamiento de las aplicaciones informáticas. Esto implica la implementación de procedimientos programados y manuales para garantizar el control adecuado del proceso de diversas transacciones (Coopers & Lybrand, 1997).

En cuanto a las actividades de control, el resultado según la encuesta realizada (Anexo I) muestra que la compañía tiene definidos procedimientos de control y los evaluar periódicamente, pero estos procedimientos no están

debidamente documentados. Tampoco preparan informes de control. Por su parte, en la separación de funciones hay algunas segregaciones pendientes de realizar.

Existe un flujo de información adecuado entre áreas y los niveles de autorización se encuentran funcionando correctamente.

Los sistemas de información que se implementan no cuentan con plan de contingencia a nivel local.

Y en cuanto a los indicadores, se hace seguimiento de los mismos, pero sin estar materializados en un tablero de control.

Resumiendo, la situación es muy similar a la encontrada cuando se analizó la evaluación de riesgos, los análisis están hechos, pero no están formalizados como se debe.

4. Información y comunicación

Consiste en identificar, recopilar y comunicar información relevante de manera oportuna para que cada empleado pueda cumplir con sus responsabilidades.

En relación a la información, los sistemas informáticos desempeñan un papel relevante al generar información de gestión y financiera que permite dirigir el negocio. Estos sistemas producen información de calidad que se utiliza tanto internamente como externamente a la entidad. En un entorno empresarial dinámico, con competidores ágiles e innovadores, es fundamental mantener la información actualizada y adaptar los sistemas de información para satisfacer las necesidades cambiantes de la entidad.

Los sistemas de información deben adaptarse para dar soporte a los nuevos objetivos de la entidad. En tales circunstancias, es especialmente importante distinguir entre los indicadores de alerta y la información contable cotidiana.

En cuanto a la comunicación, la misma debe ser eficaz, que fluya en todas las direcciones de la entidad, de arriba hacia abajo y a la inversa.

La comunicación interna debe ser eficaz y fluir en todas las direcciones de la entidad, desde la alta dirección hasta los empleados de niveles inferiores y viceversa. Es esencial que todos los empleados comprendan el mensaje claro transmitido desde la dirección y entiendan cómo su trabajo se relaciona con el de los demás. Esto incluye conocer los comportamientos esperados, aceptados e inaceptables dentro de la organización.

En cuanto a la comunicación externa, es importante mantener líneas abiertas de comunicación con clientes, proveedores y otros actores externos.

La comunicación se materializa a través de diversos medios, como manuales de políticas, memorias, mensajes y otros documentos que transmiten información relevante. Las entidades que tienen una sólida cultura de integridad y una larga historia de actuación ética generalmente tienen menos dificultades para comunicar su mensaje. Sin embargo, aquellas entidades que carecen de una tradición similar deben dedicar mayores esfuerzos a una comunicación adecuada para asegurarse de que el mensaje sea entendido y adoptado por todos los miembros de la organización (Coopers & Lybrand, 1997).

El informe COSO hace énfasis en que la información adquiere su razón de ser en la medida en que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades respecto a las tres categorías de objetivos (operativos, financieros y de cumplimiento), por lo que un sistema de control interno eficaz debe posibilitar información de calidad y sistemas adecuados de comunicación interna y externa (Coopers & Lybrand, 1997).

Según el Anexo I, en cuanto a este componente la compañía afirma que la información interna y externa es aprobada en el nivel que corresponde previo a ser comunicada, que están definidos los reportes periódicos según los niveles y que la información está disponible para quienes precisan de la misma.

Se garantiza la confiabilidad de la información y oportunidad de la misma. En cuanto al sistema informático una limitación es que el mismo no admite actualizaciones locales.

Por el lado de la comunicación la compañía garantiza la confidencialidad en caso de denuncias y están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación efectiva.

En resumen, la información y comunicación parece estar funcionando de manera correcta, con algunas limitaciones, pero a grandes rasgos funciona dentro de lo esperado.

5. Supervisión

Los sistemas de control interno requieren supervisión para garantizar su correcto funcionamiento a lo largo del tiempo. Esta supervisión se realiza a través de actividades continuas de supervisión y evaluaciones periódicas. La supervisión continua ocurre durante las operaciones diarias y está integrada en los procesos de trabajo. Por otro lado, las evaluaciones

periódicas son revisiones más formales y se llevan a cabo en intervalos programados.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán de la evaluación de riesgos realizada por la organización. Cuanto mayor sea el nivel de riesgo y la importancia de los controles, se requerirá una evaluación más frecuente. Sin embargo, un sistema de control interno efectivo incluirá una combinación de supervisión continuada y evaluaciones periódicas para asegurar su eficacia a lo largo del tiempo.

Cuando se realiza una evaluación del control interno de una entidad, es importante centrar la atención en cada uno de los componentes del control interno que son relevantes para las actividades importantes de la organización. El alcance de la evaluación dependerá de la categoría de objetivos que se esté enfocando, ya sea objetivos operativos, de información financiera o de cumplimiento (Coopers & Lybrand, 1997).

La evaluación del control interno es una función regular de la auditoría interna de la organización. La auditoría interna tiene la responsabilidad de evaluar y monitorear el control interno en toda la entidad, identificando deficiencias y recomendando mejoras (Coopers & Lybrand, 1997).

El auditor interno desempeña un papel crucial en el análisis y la adaptación al entorno en el que opera una organización. Su función va más allá de la mera evaluación del control interno, ya que también se encarga de analizar el orden existente, identificar los aspectos que requieren cambios y facilitar el proceso de implementación de un nuevo orden que le brindará al sistema, orden, disciplina, y transparencia (Amorosi, 2020).

Por último, para el caso de supervisión, según el Anexo I no existen autoevaluaciones en la compañía, no están definidas las herramientas, aunque si se compara el desempeño esperado con el obtenido en una tarea y se evalúan los desvíos.

No existe una unidad de auditoría interna dentro de la entidad.

Concluyendo con este componente, podemos decir que aparentemente faltan herramientas para garantizar la supervisión de las tareas y que la entidad no cuenta con un área de auditoría interna, lo cual es relevante para analizar qué tan apropiada es la supervisión de las tareas en las distintas áreas.

Estos componentes vinculados entre sí generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias y cambios del entorno.

4.3 Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control de gestión en una empresa de desarrollo de software.

Una vez analizado el marco teórico del control interno y el análisis de sus componentes, podemos introducirnos de lleno al control interno como herramienta del control de gestión en una empresa de desarrollo de software.

Se presentan tres perspectivas de los sistemas de control de gestión según distintos autores: En primer lugar, según Simons (1995), los sistemas de control de gestión son las estructuras formales, basadas en información y procedimientos de gestión que se utilizan para mantener o cambiar los patrones de actividades de una organización. Por otro lado, Malmi y Brown (2008) indican que los sistemas de control de gestión son conjuntos completos de normas, prácticas, valores y otras actividades de gestión que se implementan con el objetivo de dirigir el comportamiento de los empleados. Por último, Dávila, Foster y Jia (2014) definen el sistema de control de gestión como un conjunto formalizado de protocolos institucionalizados y rutinas diseñadas para motivar y supervisar las acciones (González Castro, 2017).

En los primeros tiempos de los sistemas de control de gestión, se los consideraba como una herramienta para llevar a cabo los objetivos establecidos en la planificación estratégica. Posteriormente, se trasladaron a la etapa de ejecución y se convirtieron en instrumentos para corregir desviaciones. Con el tiempo, se reconoció la necesidad de que las empresas implementaran un control en un entorno de incertidumbre, dando lugar a la aparición de los sistemas de control de gestión interactivos.

En este contexto, surge un debate que aborda dos perspectivas diferentes: por un lado, desde una visión más tradicional, se considera que los sistemas de control de gestión limitan el éxito y el crecimiento de las empresas al restringir los procesos creativos propios de la innovación; En contraste, surgen nuevas corrientes que respaldan los sistemas de control de gestión como herramientas apropiadas para el manejo de la volatilidad (aunque requiriendo la adopción de nuevas herramientas).

Se definen 4 subsistemas dentro del sistema de control de gestión:

- 1- Sistemas de creencias
- 2- Sistemas de control de diagnóstico
- 3- Sistemas de control interactivo
- 4- Sistemas de límites

Estos medios de control pueden ser utilizados por los gerentes para la gestión del control y la innovación.

El sistema de creencias se considera como un sistema formal que permite a los directivos definir, comunicar y reforzar los valores fundamentales, propósito, objetivos y dirección de la empresa. Son el medio para establecer límites y reglas explícitas en las organizaciones, que deben ser respetados por todos los miembros. Por lo general, se reflejan a través de normas, códigos de conducta o directrices de trabajo.

Los sistemas de control de diagnóstico son el medio de retroalimentación formal de los diferentes sistemas utilizados para evaluar y dar seguimiento a los objetivos de la organización. Los mecanismos definidos incluyen controles contables internos, planes de negocios o presupuestos.

Los sistemas de control interactivo son sistemas formales utilizados para la toma de decisiones por parte de la alta dirección. Cualquier sistema de control de evaluación se vuelve interactivo al centrar su enfoque en los intereses de la dirección y promover la acción de aprendizaje en la organización. El trabajo simultáneo del sistema de control de diagnóstico y el sistema de control interactivo genera un proceso de "tensión dinámica" que, en un equilibrio adecuado, puede respaldar la consecución de la estrategia definida y, al mismo tiempo, permitir la identificación de acciones necesarias para establecer nuevas estrategias eficientes, así como ayudar en la gestión de la incertidumbre.

Los sistemas de límites determinan lo que es aceptable y la participación de los miembros en la organización y sus límites. Se establecen mediante creencias, procedimientos o normas formales (González Castro, 2017).

La organización adopta un modelo de estructura de acuerdo con el plan de negocio y la estrategia, diseñados y establecidos por los fundadores o la alta dirección. Se definen funciones y responsabilidades, estableciendo niveles de jerarquía y autoridad para llevar a cabo las actividades. Para ello, la organización implementa sistemas y procedimientos que permiten la realización de dichas actividades a través de operaciones y procesos. A su vez, estas actividades requieren contar con mecanismos que aseguren su desarrollo, monitoreen su desempeño y recomienden ajustes necesarios en caso de desviaciones o factores de riesgo que impidan su cumplimiento. Es aquí donde la función de control se integra con las actividades para garantizar su buen funcionamiento. Esto implica que el control se establece siguiendo las directrices establecidas por la organización, y esta, a través de su desempeño, optimiza la eficiencia, efectividad

y economía de las actividades y controles involucrados en todas las funciones estructuradas por áreas, gerencias, departamentos, secciones o tareas individuales (González Castro, 2017).

El control debe contribuir al logro de metas y, en conjunto, al logro de los objetivos. Por lo tanto, las acciones encaminadas a estos propósitos requieren ejercer control mediante la supervisión del desempeño de la organización, la medición de resultados y la evaluación del uso de recursos y medios en el proceso de gestión. En este contexto, se definen las siguientes herramientas de control:

1- Instrumentos de gestión: Estos son establecidos por la alta dirección para guiar la gestión con detalles sobre el control, como (a) manuales de organización y funciones, que establecen niveles de autoridad y responsabilidad, y la delegación de funciones; (b) manuales de sistemas y procedimientos, que describen las formas de operación, los procesos y su ejecución, y los responsables de las tareas; (c) presupuestos operativos y financieros como expresión de planes tácticos; (d) directivas específicas sobre cómo llevar a cabo actividades de producción, comercialización, crédito, inventario, entre otros.

2- Planes de control: Estos establecen un programa anual con objetivos mensuales o trimestrales para establecer un orden programado bajo la responsabilidad de la alta dirección o gerencia. Esto se logra a través de la implementación de programas de control que permiten conocer el progreso y avance de la gestión, los resultados parciales y finales de los planes institucionales, las desviaciones, las limitaciones, el uso eficiente y económico de los recursos, la medición y evaluación de los resultados en comparación con los presupuestos, entre otros objetivos de la gestión empresarial.

3- Sistemas de información: Estos se derivan de los resultados de las acciones de control, a través de informes que presentan la situación operativa, administrativa y financiera. Esto incluye información contable, que brinda a la gerencia datos en tiempo real sobre el progreso de las actividades y sus resultados, las formas de gestión, el cumplimiento de políticas y la situación financiera para la toma de decisiones operativas, de financiamiento o de inversión, entre otros aspectos clave.

4- Programas de verificación: representan la implementación de las recomendaciones derivadas de los programas de control ejecutados. Estos programas tienen como objetivo garantizar la adecuada implementación de los ajustes o rediseños propuestos y verificar el efecto o beneficio resultante de las medidas adoptadas. La gerencia, en su rol de gestión, debe asegurarse de que las correcciones recomendadas en los informes de control se implementen de manera oportuna y eficiente, con el fin de superar las situaciones que afectan el desarrollo normal de las actividades y así lograr los objetivos establecidos (Dextre Flores y Del pozo Rivas, 2012).

En el caso de la empresa bajo análisis se definen los objetivos en el plan de negocios a nivel macro y luego cada área desarrolla su propio plan para alcanzar la meta de la empresa. Las distintas áreas trabajan de manera individual definiendo sus riesgos y controles, ya sean los controles previos (buscan evitar errores), controles simultáneos (concorre con la ejecución de la actividad), y controles posteriores (se producen luego de ejecutada la actividad).

En el caso del área de ventas, que será nuestra unidad de análisis, se analiza la situación actual versus la esperada. Trabajan en paralelo con el área de finanzas, que es quien prepara los reportes para el seguimiento y análisis, a través de indicadores de la gestión.

Se hace seguimiento de lo que sucede en el área de ventas con indicadores como el margen bruto según proyecto, analizando variaciones tanto a nivel presupuesto (actual vs presupuesto) como también variaciones mensuales (actual mes 1 vs actual mes2). Una vez identificadas las variaciones se busca explicar las mismas, para que luego desde el área de ventas las analicen y busquen cursos de acción para mejorar o mantener la situación, según sea el caso. Este seguimiento se hace de manera mensual, pero el análisis de los controles (planes de control) se hace por cuatrimestre.

Otro indicador que se analiza es la anticuación de la cuenta “cuentas por cobrar”, siguiendo aquellos clientes que presenten demoras para los plazos estipulados. En cuanto a los clientes, se les hace encuestas de satisfacción anuales, buscando saber cuáles son sus inquietudes y así lograr, mediante la mejora de las mismas, fidelizarlos con la firma.

El enfoque de gestión del control implica no limitar los sistemas de control únicamente a la rentabilidad y a indicadores financieros. Al definir los objetivos estratégicos de una empresa, se evidencia su diversidad, expresada en términos de calidad, productividad, desarrollo tecnológico, imagen, cuota de mercado y otros. Por lo tanto, los instrumentos de control de gestión deben ser variados para poder dar respuesta a los objetivos establecidos. El control de gestión, al proyectarse hacia el futuro, debe influir principalmente en las personas más que en los números, ya que son precisamente las personas con sus conocimientos y habilidades quienes son responsables de lograr resultados favorables o no (Chávez Cedeño y Muñoz Gutiérrez, 2000).

La compañía busca enfocar su control de gestión tanto en los recursos como en las finanzas, puesto que, dado el auge de los últimos años en las empresas de tecnología, retener los recursos y disminuir los niveles de rotación del personal (nivel de attrition) es el gran desafío de los últimos tiempos.

El mejoramiento de los procesos de desarrollo de software (Software Process Improvement, SPI) demanda el uso de metodologías avanzadas para la gestión basada en datos, de manera que se pueda tomar decisiones informadas para impulsar dicha mejora. Entre las diversas técnicas disponibles, destaca el control estadístico de procesos (Statistical Process Control, SPC), el cual ha ido siendo cada vez más aceptado en las organizaciones que buscan alcanzar altos niveles de madurez en sus procesos y requieren su implementación en programas de medición. Estas técnicas permiten analizar los indicadores relevantes en la organización y brindan una base sólida para facilitar la toma de decisiones con el fin de lograr mejoras significativas (Garcés y Pino, 2014).

En conclusión, se destaca que el control de gestión es una función fundamental de la administración y no debe reducirse a un simple proceso, ya que tiene la capacidad de garantizar la realización de las actividades operativas y administrativas, minimizar los riesgos y lograr los objetivos institucionales.

Para que dicho control sea efectivo, se deben considerar aspectos como una estructura organizativa clara con niveles de autoridad y responsabilidad definidos, la adopción de sistemas y procedimientos coherentes con las funciones de la organización, y el compromiso de la alta dirección y los gerentes para fomentar una cultura de eficiencia, eficacia y economía basada en controles.

Se resalta que el control de gestión debe estar bien estructurado, ser continuo y abarcar a toda la organización. Además, debe estar alineado con las políticas que guían la realización de las actividades y los propósitos institucionales.

La mejora de los procesos de software (Software Process Improvement, SPI) requiere de técnicas avanzadas para la gestión cuantitativa, de modo que, a partir del análisis de los indicadores relevantes en la organización, se pueda facilitar la toma de decisiones para dicha mejora. (Garcés y Pino, 2014).

4.4 Estudio exploratorio de experiencia práctica sobre el desarrollo del control interno para el área de ventas en una empresa de desarrollo de software en la provincia de Córdoba.

Descripción de la empresa

Será necesario que conozcamos un poco más de la empresa bajo análisis. La compañía es una empresa de tecnología, con presencia en América y Europa, con un equipo diverso de más de 3.000 personas. Desde el año 1999 crece con fuerza

y sin pausa, guiándose por sus valores fundamentales: empatía, agilidad y entusiasmo.

En el año 2006 desembarcaron en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, como parte de un grupo económico.

Dicho grupo económico está financiado por inversores de todas partes del mundo, principalmente de Europa.

En el año 2021 aproximadamente y como consecuencia del auge por el que transitaba el rubro tecnológico, los inversores deciden ampliar la filial de Argentina y compran dos empresas pyme para fusionarlas con la vigente: una de ellas radicada en Córdoba y otra radicada en Tandil.

De esta manera, las tres compañías se transforman en una sola “legal entity”. Actualmente es una de las compañías más importantes radicadas en Argentina, con más de 400 empleados.

La compañía comparte un enfoque de la ingeniería de software centrado en el ser humano, combinando experiencia en el sector, un diseño centrado en el usuario y tecnologías de vanguardia.

La empresa está organizada con un CEO que coordina las operaciones a nivel macro y luego se subdivide a nivel America y Europa, con un representante de operaciones en cada región y sub representantes de las distintas áreas.

El propósito de la compañía es brindar innovación con diseño y tecnología, para que todos accedan al mundo digital. Su misión es combinar diseño e innovación para crear experiencias digitales poderosas; y su visión es ayudar a las empresas a acelerar su transformación digital para crear valor y mejorar la calidad de vida.

Organigrama

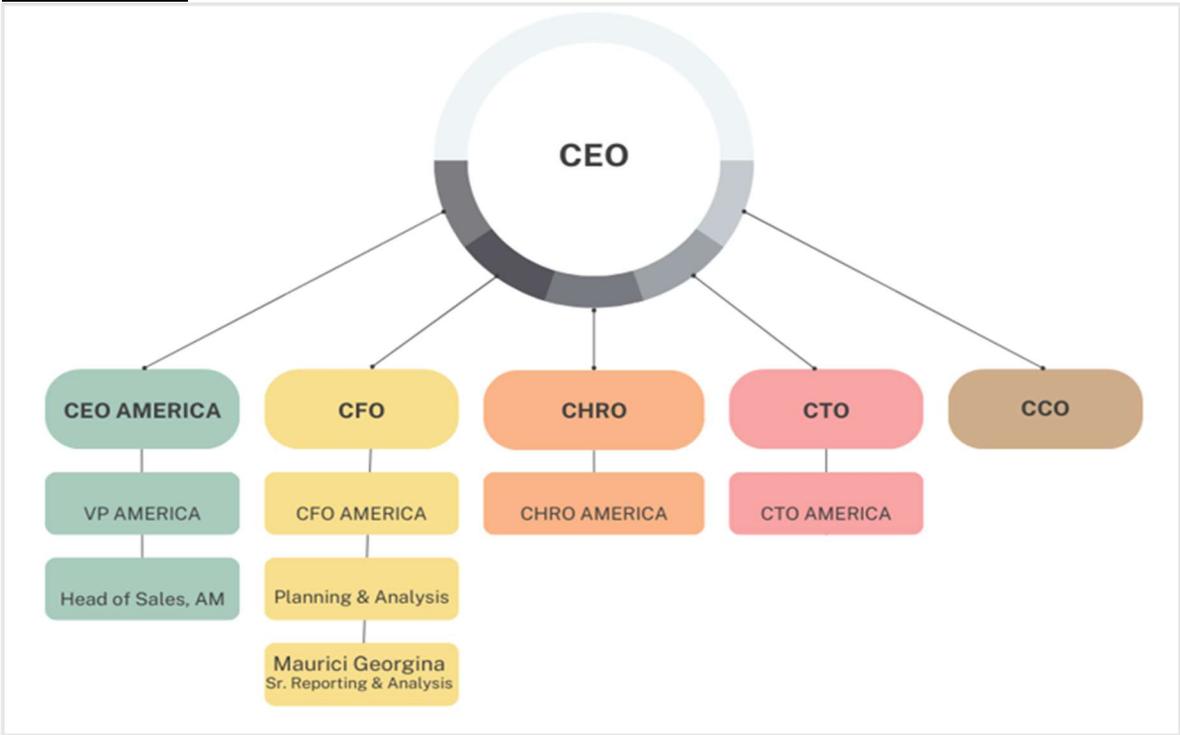


Figura 2: Organigrama de la compañía.

La compañía, al ser una empresa multinacional, tiene un organigrama mucho más amplio, pero en la imagen se lo muestra sintetizado, priorizando brindar información de las áreas sobre las que se trabajará.

La compañía tiene presencia en Europa y América, teniendo representantes en cada uno de los lugares. Por el lado de América, existe un CEO; Luego está un vicepresidente a nivel América, quien coordina las actividades a nivel macro y luego responde ante el CEO de América.

Así llegamos al representante de ventas a nivel América. Él es quien coordina el área de ventas, con interacción del área de operaciones en cierto punto del proceso.

Los representantes a nivel América fueron elegidos una vez definida la fusión, dado que se unieron las diversas áreas de las tres empresas que se fusionaron.

Identificación del proceso bajo análisis, su funcionamiento y contribución al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Tal como se hizo mención en otros puntos de dicho trabajo, se enfatizará en el área de ventas para el diseño del sistema de control interno.

Proceso de ventas

En la entidad hay una sola persona a cargo del proceso de venta a nivel América. Dicho proceso inicia cuando el vendedor busca en diferentes posteos a través de las redes (páginas de internet de las compañías, LinkedIn, etc) las “búsquedas activas” de distintos perfiles que tienen en otras compañías. Este es el primer paso para analizar si existe una oportunidad de venta.

Una vez que encuentra esta oportunidad, se contacta con la referencia de la publicación para luego buscar contactarse con el responsable del desarrollo técnico de la empresa posible cliente, es decir, en otras palabras, primero se contacta con quien está “reclutando” para ese puesto, que suele ser alguien del área de RRHH, y luego le pide a esta persona que lo ponga en contacto con el CTO para concretar una reunión.

En una tercera instancia, el responsable de ventas de la compañía organiza una reunión con el responsable de desarrollo técnico de la empresa, para entender qué perfiles busca, cuáles son los desafíos y la problemática del proyecto. A esta reunión, desde el lado de la compañía, además del responsable de ventas, concurre alguno de los líderes de operaciones, según sea el expertise que se precisa para el posible proyecto.

Aquí vale aclarar, que en la empresa bajo análisis, la parte operativa se divide en cuatro unidades de negocio, según de qué se traten los proyectos. Se los clasifica en: Fintech, Telecomunicaciones, TMC (tecnología, multimedia y comunicaciones) y Ecommerce.

En el caso que el resultado de la reunión haya sido satisfactorio, el próximo paso es armar una propuesta. La misma será tanto técnica como económica.

Desde el lado técnico se detallarán las aptitudes de los perfiles que ofrecerá la compañía, el tiempo estimado de prestación de servicios y la solución que ofrece la compañía para la problemática planteada por el cliente.

Desde el lado económico, la compañía definirá precios, fechas de pago por los servicios prestados, actualizaciones de precios y demás. Generalmente la parte económica de la propuesta pasa para el área de compras del posible cliente, ya que el jefe de desarrollo técnico no puede avanzar sin previo análisis de presupuesto y demás.

Es por ello, que una vez que la propuesta técnica ha sido aceptada comienza una negociación con el área de compras del cliente.

Terminada la negociación y con la confirmación del cliente el proceso continúa en el área de operaciones, aunque el responsable de ventas sigue interactuando de manera informal con el cliente para lograr afianzar el vínculo.

El responsable a cargo de ventas busca constantemente la fidelización del cliente, interviniendo como nexo entre el cliente y el área de operaciones para agilizar algunos procesos y romper rigideces burocráticas.

De esta forma, fidelizando al cliente, es como también consigue vender nuevos proyectos.

Desde el lado de operaciones, en el paso cuatro que es donde se emite la propuesta técnica y económica, antes de armar la propuesta empiezan a analizar los perfiles que se necesitan, si hay perfiles disponibles o si hay que salir a buscar. Aquí interviene el área de "capacity" que es quien hace seguimiento de las personas que están "disponibles" y sabe cuales estarán disponibles en el corto/mediano plazo. También interviene el área de recursos humanos, puesto que dado el caso que los perfiles necesarios no estén disponibles hay que contratarlos, por lo tanto se trabaja con esta área para estimar tiempo de búsqueda (desde que se contacta al perfil hasta que ingresa al proyecto), costo y otras particularidades. Se puede decir que en el paso cuatro intervienen diversas áreas, por lo cual la comunicación y organización será clave para que el producto de este paso, que es la propuesta técnica y económica, sea acertada para ambas partes de la negociación.

Una vez que el proyecto está en curso, interviene el área de finanzas para avanzar con la facturación. Para ello hay un sistema de gestión, que se llama "Jira", donde

el responsable de operaciones a cargo del proyecto genera un “ticket” con toda la información que es relevante para avanzar con la facturación.

Desde el área de finanzas se analiza la variación mensual del monto a facturar, analizando si la variación se debe a menos recursos, a aumentos en el precio de recursos, o a alguna otra razón. Analizada la misma, se coordina una reunión con el responsable de operaciones para validar si la conclusión a la que llega finanzas es la correcta.

El mánager del proyecto debe crear un ticket por mes con la información. El ticket va cambiando de estado según se vaya avanzando en el proceso, de esta forma todas las áreas que intervienen están enteradas en qué estado se encuentra la facturación.

Una vez finalizada la prestación de servicios por parte de la compañía por el tiempo definido en el contrato, hay un periodo de garantía, donde el cliente puede reclamar/solicitar alguna modificación. Normalmente no sucede ya que se pactan entregas periódicas, por lo cual la mayoría de las modificaciones se hacen en corto plazo después de una demostración de los avances.

Para cerrar el proyecto hay un “check list” donde se va validando que esté en condiciones de ser cerrado y así terminar con el ciclo de vida del mismo.

Una vez que están todas las condiciones dadas, se cambia el estado de este proyecto a “cerrado” pero igualmente queda accesible toda la información histórica del mismo, por si surge alguna eventualidad pueda ser validado.

En todo el proceso intervienen tres sistemas de gestión, que soportan toda la información.

- **SalesForce**

El representante de ventas utiliza “SalesForce”. Este sistema tiene distintos estados y quien está a cargo de la oportunidad va avanzando a medida que tiene novedades de la oportunidad de ventas. A cada estado se le asigna un porcentaje de probabilidad y según sea el valor, le permite avanzar al siguiente paso.

Los estados en SalesForce son:

- 1- Oportunidad
- 2- Análisis de oportunidad
- 3- Armado de oferta
- 4- Envío de oferta
- 5- Negociación
- 6- Aceptación verbal
- 7- Pre ejecución del proyecto
- 8- Oportunidad ganada (contrato firmado)

- **JIRA**

Al momento del envío de la oferta, ya se avanza con la creación del ticket en Jira, con toda la información del posible proyecto.

A esta plataforma la maneja el PM (project manager) del proyecto, que es el representante de operaciones asignado.

Cuando en SalesForce el proyecto ya tiene el estado de aceptación verbal es cuando en Jira se comienza con la ejecución técnico del mismo, preparando a los perfiles, las tecnologías que se usarán y demás.

En Jira, el ticket irá cambiando de estado según se vaya avanzando. Con esta plataforma interactúa el PM con finanzas, para coordinar la facturación del mismo, envío de factura, cobranzas, etc.

Cuando el proyecto va llegando a su final se cierra el ticket que le corresponde y queda guardada toda la información.

Los estados del ticket de Jira son:

- 1- Planeamiento de tareas y detalles del proyecto - Creación del ticket
- 2- Ejecución
- 3- Garantía
- 4- Pre cierre del proyecto
- 5- Cierre del proyecto

- **Dante/Workday**

Este es un sistema de desarrollo interno de la compañía. En este sistema es donde se registra la disponibilidad de los diferentes perfiles, sus conocimientos tecnológicos y demás info de interés. Cuando el proyecto está confirmado se lo crea y se le asigna el ticket de Jira, de modo que si se quisiera ver la información contractual del mismo se puede acceder desde un hipervínculo a Jira.

Se detallan los recursos humanos asignados y el PM del proyecto. La cantidad de horas que trabajan mes a mes, vacaciones, licencias, etc. Con esta plataforma se logra cerrar el ciclo de información, ya que cada persona tiene su acceso a Dante y va cargando su información en cuanto a horas trabajadas y luego es base de RRHH para las correspondientes liquidaciones.

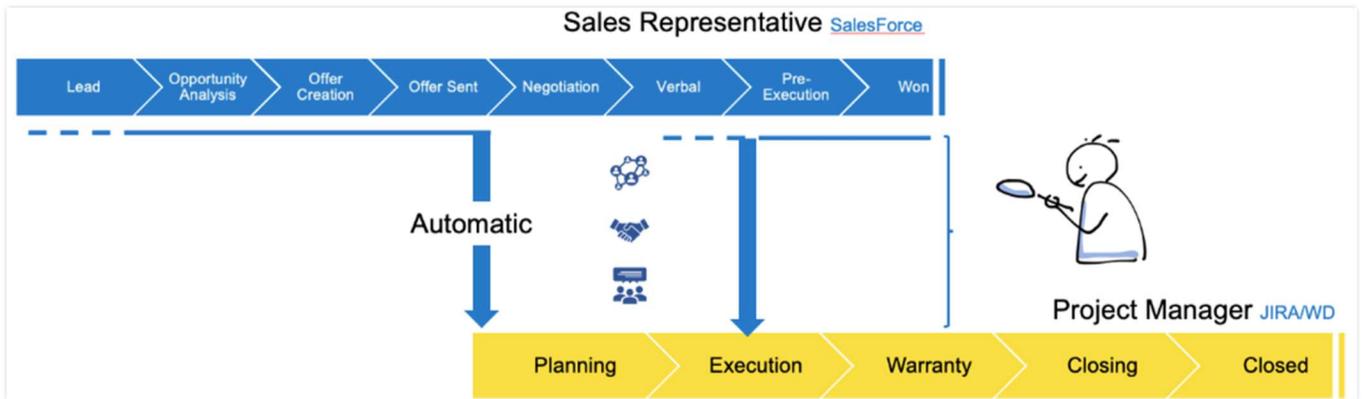


Figura 3: Proceso de ventas de la compañía.

Objetivo

El área de ventas tiene como objetivo cumplir con lo presupuestado por el grupo económico.

Factores de riesgo

Uno de los factores de riesgo de este proceso consiste en avanzar sobre posibilidades que no tienen asignado un porcentaje realista de aceptación, es decir, el responsable de ventas en el sistema Salesforce para poder avanzar de un estado a otro debe asignarle una probabilidad de ocurrencia y a veces, con el objetivo de avanzar, le asigna un porcentaje que no se corresponde con la realidad. Como consecuencia, en reiteradas ocasiones interviene el área de operaciones en la instancia de preparación de oferta aunque hay poca probabilidad de que el cliente acepte, dado que en alguna instancia anterior ya mostró cierta disconformidad.

Otro factor de riesgo son los diferentes criterios que pueden tener las partes al categorizar un perfil, es decir, para el posible cliente el perfil puede ser un senior y al mismo tiempo, para la empresa bajo análisis el mismo requerimiento lo puede cumplir un semi senior.

Un factor de riesgo común a varias industrias seguramente es la volatilidad de los precios, dado que cuando comienzan las negociaciones se estima un precio, y cuando se concreta el mismo ya puede estar devaluado. Esto se debe a que los procesos para concretar una venta pueden durar hasta dos meses.

Estos son algunos de los principales riesgos que tiene el proceso de ventas tal como está formado en la actualidad en la compañía.

Controles implementados

Al analizar los controles actualmente implementados, se puede identificar que si bien es un proceso extenso, intervienen responsables idóneos en cada etapa según la necesidad de la misma.

Para solucionar el riesgo del criterio de selección de perfiles según seniority, la compañía generalmente le presenta el perfil al cliente, para que este apruebe o no su participación en el proyecto.

Otro de los controles es la indexación del precio, donde una vez definidos los perfiles se les asigna un costo y se establecen distintas instancias de actualización monetaria, de este modo se pre establecen qué índices se utilizarán para ajustar los precios y el momento en el que se llevará a cabo dicha actualización.

En conclusión, frente a los riesgos y controles detectados se propone el diseño de un sistema de control interno que ayude a eficientizar el proceso de ventas, identificando riesgos y proponiendo controles para mitigar los ya existentes e identificados y los que surjan del presente análisis.

4.5 Propuesta para el diseño de un sistema de control interno para el área de ventas para una empresa de desarrollo de software en la provincia de Córdoba.

El aumento significativo en la relevancia de los servicios de auditoría (assurance) está generando la necesidad ineludible de emplear de manera indispensable las técnicas de control interno.

En la actualidad, resulta impensable imaginar una entidad administrativa, sin importar su naturaleza, tamaño o estado, sin contar con al menos un nivel básico de control interno. Los administradores de la organización necesitan confiar en los beneficios que brinda el control interno y considerarlo como una necesidad fundamental. Independientemente de las características de la organización, los responsables de su gestión deben reconocer y valorar las ventajas que ofrece el control interno y depositar su confianza en él (Casal, 2004).

Planteo de objetivos estratégicos

Se propone trabajar en el diseño de los siguientes controles para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

- Generar un control para disminuir la cantidad de propuestas de ventas que se arman sin estar en condiciones de hacerlo;

- Por otro lado, trabajar sobre un proceso de control para poder identificar si el proceso de ventas impuesto por el grupo económico no se ajusta al tamaño de la sucursal;
- También se buscará crear un sistema de comunicación efectiva entre las partes intervinientes de tal forma de no perder información a medida que se avanza en el proceso predefinido por el grupo económico;
- Y por último, buscaremos crear un sistema de control que permita tener el mayor grado de certidumbre en el proceso de facturación al cliente.

Análisis de ocurrencia e impacto

Para dicho análisis utilizaremos una tabla resumen para lograr una mejor comprensión de los controles propuestos, los riesgos, las consecuencias, las probabilidades de ocurrencia, la evaluación y el punto de control.

Proceso	Subproceso	Riesgo	Evaluación del riesgo			Puntos de control
			Consecuencia	Probabilidad	Evaluación	
Venta	Propuesta de venta (Offer sent)	Pérdida de otras oportunidades	Se dedica tiempo de trabajo a una propuesta de venta que tiene bajas probabilidades de concretarse.	Alta	Es una problemática muy frecuente	Redefinir estándares más objetivos con las partes intervinientes.
Venta	Proceso de venta impuesto por el grupo económico	Rigideces burocráticas	Seguir el proceso definido por el grupo aunque no estén dadas las condiciones de la sucursal para hacerlo puede provocar la pérdida de un potencial cliente.	Media	Es uno de los riesgos en la actualidad	Crear un proceso alternativo para cuando la sucursal no tiene la estructura para trabajar con el proceso que propone el grupo
Venta	Comunicación durante el proceso de venta	Pérdida de información relevante	La falta de documentación formal del proceso y la colaboración de varios participantes genera pérdida de información.	Alta	Es una problemática muy frecuente	Documentar y formalizar el proceso en el sistema de gestión para que ante un cambio de estado todas las partes dispongan de la información.
Venta	Facturación al cliente	Facturación errónea/ Problemas presupuestarios	Multitudinaria manipulación de planillas de negocios con información cuantitativa sobre el contrato con el cliente provoca errores en el proceso de presupuestación y/o facturación.	Alta	Es una problemática muy frecuente	Cruce mensual entre cantidad de horas trabajadas y monto facturado. Análisis de variaciones.

Tabla 1: Análisis de ocurrencia e impacto.

Diseño de controles internos

1. Control para el proceso de venta. Subproceso propuesta de venta (offer sent)

Responsable: Responsable del área de operaciones interviniente.

Frecuencia del control propuesto: En cada propuesta de venta.

Detalle del proceso: A medida que avanza el proceso, el responsable de ventas le asigna una probabilidad de concreción en el sistema de gestión (SalesForce). Dicha probabilidad asignada en el sistema, le permite al mismo “avanzar” en el proceso. El problema que se presenta es que esta probabilidad es muy subjetiva, ya que depende del criterio del vendedor y su percepción sobre si se concretará la venta o no; y además a veces se ha asignado una probabilidad tal que simplemente le permita avanzar en el proceso. Es por eso que el control que se propone es la redefinición de estándares, dejando todo documentado, para que todo aquel que intervenga en el proceso lo haga contemplando los mismos criterios. Además, se propone que el sistema requiera la aprobación de un tercero (puede ser otro responsable del área de operaciones u otro representante de ventas ajeno a esta oportunidad o también del supervisor del vendedor) para que el sistema Salesforce le permita avanzar a “offer sent”.

En resumen, de esta manera se estaría mitigando el problema, ya que solo se le dedicaría tiempo al armado de ofertas que tienen una probabilidad de ocurrencia considerable. Esta probabilidad de ocurrencia no sería subjetiva, ya que se asignaría en base a criterios uniformes y por último existiría un requerimiento por parte de sistema Salesforce para que solo se avance al siguiente estado previa autorización de una determinada autoridad.



Figura 4: Proceso de propuesta de venta.

2. Control para el proceso de venta. Subproceso proceso de venta del grupo económico.

Responsable: Responsable del área de ventas.

Frecuencia del control propuesto: Según la necesidad de la entidad.

Detalle del proceso: El grupo económico al que pertenece la empresa cuenta con algunos procesos predefinidos. Este es el caso del proceso de ventas, donde ya existe un sistema de gestión y los procedimientos y pautas ya están definidos de antemano. La problemática se presenta cuando algunas de las sucursales del grupo no tienen la envergadura e infraestructura para cumplir con el proceso que plantea el grupo, dado que si bien forman parte de una multinacional sus operaciones se asemejan más a las de una Pyme (startup) si las vemos de manera individual. Es por ello que el control que se propone es el desarrollo de un proceso de ventas más simple y menos burocrático.

Proceso simplificado propuesto:

- 1- Oportunidad
- 2- Análisis de oportunidad y armado de oferta en caso que corresponda
- 3- Negociación
- 4- Aceptación y firma de contrato

En resumen, se implementaría este proceso simplificado en caso que por la cantidad de operaciones de la sucursal lo justifique, de esta manera se evitarán demoras burocráticas con el cliente, se podría avanzar con más cantidad de clientes a la vez por ser más corto el proceso y se fideliza la relación con el cliente.

PROCESO DE VENTA SIMPLIFICADO DEL GRUPO ECONOMICO



Figura 5: Proceso de venta simplificado.

3. Control para el proceso de venta. Subproceso de comunicación durante el proceso de venta.

Responsable: Responsable del área de ventas.

Frecuencia del control propuesto: En cada oportunidad de venta.

Detalle del proceso: Durante todo el proceso de ventas, desde que se identifica la oportunidad hasta que se firma el contrato, intervienen varias personas existiendo así múltiples interacciones. Es clave para que el proceso sea limpio y para evitar problemas a futuro documentar y formalizar el mismo.

Actualmente en la entidad con el objeto de “agilizar” el proceso no se cumplen ciertas formalidades que con el paso del tiempo son necesarias. Es por ello que se propone que exista por parte del supervisor de ventas distintos puntos de control en distintas instancias, para garantizar que todo se encuentra documentado y formalizado como se debe principalmente cuando cambia el responsable al mando.

Es decir, se propone un control por parte del supervisor de ventas al momento del análisis de la oportunidad, revisando lo conversado por las partes en una primera instancia. Luego otro control antes de enviarse la oferta de venta, para validar que no existen contradicciones entre los representantes de la entidad (en este caso sería que no existan contradicciones entre quien arma la oferta que es el representante de operaciones y el vendedor). Otro control al momento de la negociación, ya que desde el lado del potencial cliente usualmente interviene el área de compras, con quien previamente no se tuvo contacto y además querrán negociar buscando un acuerdo que los beneficie, por lo que será clave dejar formalizadas las condiciones que se negocian.

Haciendo estas intervenciones la comunicación y términos del contrato estarán mas claros.

Un ejemplo, fue un caso cuando se quiso facturar a un cliente XX por las horas trabajadas durante cierto mes, y justo en ese mes había una persona afectada por licencia por maternidad. Se presentó la duda si se deberían facturar esas horas que correspondían al personal afectado bajo esta licencia y se demoró la facturación, puesto que esta situación no estaba pre establecida en el contrato, sino que aparentemente se había arreglado de palabra que este tipo de licencias iban a ser contempladas. Solo el vendedor sabía que se debía avanzar de esa forma.

En conclusión, con estos controles de intervención no se perdería información relevante y se garantiza que se contemplen la mayoría de las situaciones.

FORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTA

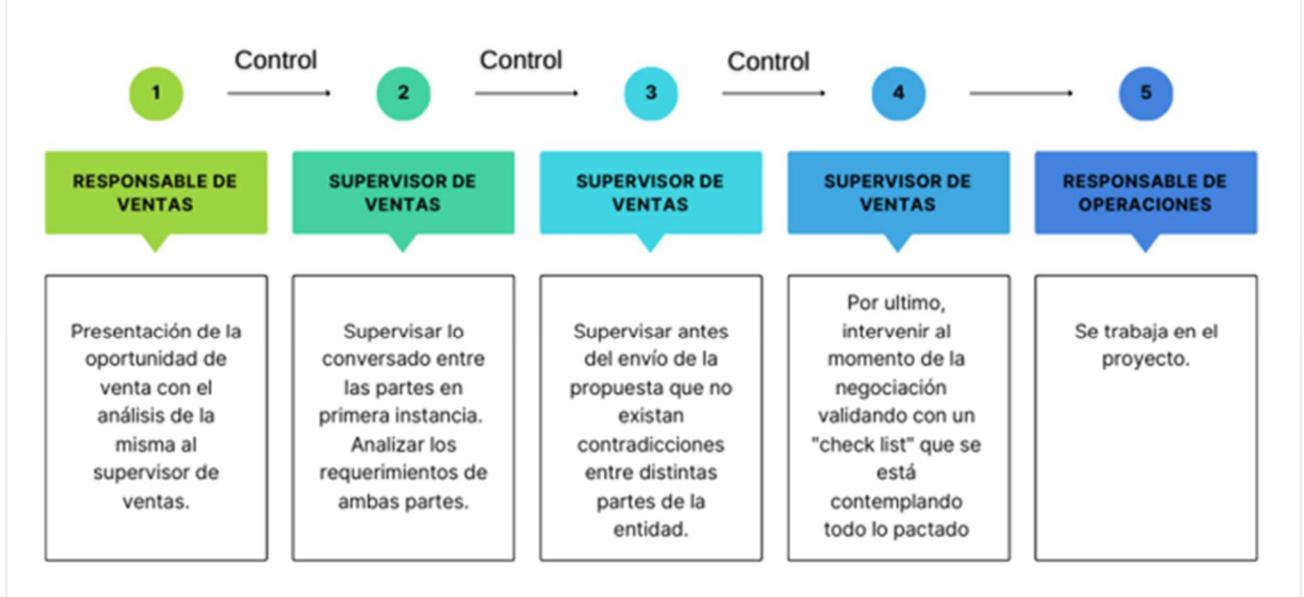


Figura 6: Proceso de formalización del proceso de venta.

4. Control para el proceso de venta. Subproceso de facturación al cliente.

Responsable: Responsable de facturación dentro del área de tesorería.

Frecuencia del control propuesto: Mensualmente.

Detalle del proceso: Culminando el proceso de ventas, se encuentra la facturación al cliente. Este subproceso es crucial, ya que el flujo de entrada de dinero en la compañía depende del mismo.

En la entidad este subproceso está a cargo del área de tesorería. De una efectiva interacción entre el área de tesorería y el PM (project manager) del proyecto dependerá que la facturación sea la correcta.

Se utiliza un sistema de gestión llamado Jira, en el cual el PM crea un ticket con toda la información para la facturación. Ese ticket le llega al responsable de facturación y luego el mismo emite la factura y le avisa al PM el estado de la misma mediante un cambio de estado en Jira.

Pero suele pasar que los PM informan de manera incorrecta el monto a facturar, ya que como en muchos casos depende de las horas trabajadas

no es el mismo todos los meses. Las consecuencias de que se emita mal la factura es una demora en el ciclo de ingreso de dinero, ya que generalmente la factura se sube a un sistema y luego el cliente la aprueba o rechaza, por lo cual se pierden varios días hasta notar que la factura estuvo mal confeccionada.

Es por ello que, para mitigar este riesgo, se plantea realizar un control donde se compare el monto que nos informa el PM versus el monto del mes anterior y a su vez se analiza la relación de los montos con la cantidad de horas, es decir, que haya una lógica en la variación, ante aumento en la cantidad de horas trabajadas es lógico que haya un aumento en el monto a facturar y viceversa.

Resumiendo, diseñar un control para este subproceso es muy importante porque un error en esta instancia del proceso repercute en más de un área, y el flujo de ingreso de dinero a la compañía es sin dudas uno de los procesos donde una demora puede generar múltiples inconvenientes.



Figura 7: Proceso de facturación al cliente.

Teniendo en consideración el funcionamiento del proceso de ventas de la empresa, se puede observar que la misma busca constantemente oportunidades de venta a través de redes y otros medios, contactando a potenciales clientes para lograr generar una oportunidad.

Una vez logrado el primer contacto, el proceso atraviesa diferentes etapas, desde reuniones donde interviene tanto el área técnica como el área de ventas hasta

instancias de negociaciones buscando cerrar el trato.

Aquí, se destaca la importancia de la comunicación y la organización entre las áreas involucradas en el proceso, ya que una buena interacción será clave para el éxito del proyecto en todos los aspectos.

Al finalizar la prestación de servicios, se realiza una etapa de garantía y se cierra el proyecto.

Si bien la entidad tiene un proceso formalizado se encontraron en el mismo algunas debilidades, que son los puntos de control propuesto se pueden mejorar para contribuir al cumplimiento de objetivos de las áreas, que a su vez aportan al cumplimiento de objetivos gerenciales.

5 CONCLUSIONES

En conclusión, se hace necesario diseñar un sistema de control interno que mejore y eficiente el proceso de ventas de la empresa. Se han identificado riesgos y se proponen controles para mitigarlos y prevenir otros nuevos. El control interno es fundamental en la actualidad para garantizar la confianza en los procesos administrativos y el logro de los objetivos estratégicos de la compañía. No perdamos de vista que los controles ayudan a minimizar los riesgos, pero nunca podrán eliminarlos, por eso es importante:

- Mantener actualizados los sistemas de gestión, para que permitan la interacción entre ellos;
- Continuar utilizando metodologías ágiles, que permitan automatizar tareas y poder dedicarle mayor atención a aquellos temas que necesitan de un mayor grado de análisis;
- Identificar y cuantificar los riesgos de los procesos claves de la entidad;
- Y principalmente considerar que el principal cliente de la compañía debería ser la misma compañía, ya que se trata de una empresa cuya actividad es el desarrollo de software, por ello no hay que perder de vista que desarrollar sistemas o aplicaciones que ayuden a efficientizar procesos debería ser clave para este tipo de entidades. Hay quienes consideran que es caro, por el costo de oportunidad que tiene asignar a un recurso para un desarrollo de uso interno, pero no se está midiendo el beneficio que se obtendría al efficientizar los procesos de áreas como compras, ventas, RRHH, etc.

En resumen, será relevante para la compañía diseñar un sistema de control interno contemplando lo mencionado anteriormente, ya que el desafío estará en

diferenciarse de la competencia, ofreciendo un servicio de calidad que se logrará optimizando los procesos de las distintas áreas de la compañía.

6 BIBLIOGRAFÍA

Amorosi, A. C., (2020), Instituto de Auditoría Interna (IIA). Del caos al orden: Cómo la auditoría interna puede transformarse en una ventaja competitiva. Recuperado de <https://iaia.org.ar/2020/04/08/del-caos-al-orden-como-la-auditoria-interna-puede-transformarse-en-una-ventaja-competitiva/> [26/11/2022].

Belmonte, C., (2017), Instituto de Auditoría Interna (IIA). El rol actual de la Auditoría Interna. Recuperado de <https://iaia.org.ar/rol-actual-la-auditoria-interna/> [26/11/2022].

Casal A. M., (2004). El control interno en la administración de empresas. Publicación "Contabilidad y Auditoría" Número 19 - año 2004.

Castañeda Parra, L. I., (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad 129-146.

Chávez Cedeño, W. & Muñoz Gutiérrez, S., (2000), Control de gestión y gestión tecnológica. Revista Ensaio e Ciencia 4 (3): 85-97.

Coopers & Lybrand (1997), Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Ed. Madrid Diaz de Santos.

Dextre Flores, J. C. & Del Pozo Rivas R. S., (2012), ¿Control de gestión o gestión de control?. Revista Contabilidad y negocios 7 (14): 69-80.

Fronti de Garcia L. & Suarez Kimura E. B., (2007). Aportes tecnológicos al sistema de control interno. Publicación "Contabilidad y Auditoría" Número 27 - año 14.

Garcés B. & Pino F. J., (2014). Statistical Control of Software Process: A Systematic Review. Revista Sistemas & temática 12 (31): 55-76.

González Castro, R., (2017), La implementación de los sistemas de control de gestión en las empresas de una nueva creación. Revista contabilidad y negocios 12 (23).

Kimura E. B., (2004). Auditoria y sistema de control interno: Particularidades a considerar en los contextos tecnológicamente mediados. Publicación "Contabilidad y Auditoría" Número 22 - año 2005.

Rembado, A., (2020), Instituto de Auditoría Interna (IIA). La auditoría en los tiempos digitales: lo que tenés que saber para que el proceso sea exitoso. Recuperado de <https://iaia.org.ar/2020/09/16/la-auditoria-en-los-tiempos-digitales-lo-que-tenes-que-saber-para-que-el-proceso-sea-exitoso/> [26/11/2022].

Anexo I

AMBIENTE DE CONTROL			
Concepto	SI	NO	Observaciones
Integridad y Valores éticos			
Se han establecido en forma documentada los principios y valores éticos de la organización a través de un código de conducta.	X		Si
Ha sido éste código notificado a todos los integrantes de la corporación o entidad.	X		Al momento de la inducción es notificado. Pero una vez en la compañía, no es de fácil acceso.
Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral	X		Si, como los "team buildings", festejos de cumpleaños y evento para reconocimientos.
Competencia Profesional			
Se han definido las capacidades necesarias para desarrollar los cargos. Existen descripciones de puestos y funciones.	X		Si, esta definido globalmente.
Existen procedimientos para la búsqueda, selección y contratación de personal.	X		Si, el proceso de contratación incluye una entrevista para evaluar la conducta y una entrevista técnica. El departamento de recruiting hace la entrevista conductual para evaluar el ajuste cultural del candidato y los requisitos del cliente.
Se comprueba la formación profesional y experiencia declaradas en el currículum vitae.	X		Si, la empresa cuenta con un equipo de entrevistadores técnicos calificados que evaluarán el señority del candidato de acuerdo a los requisitos del cliente.
Existe un programa de capacitación continua que contemple las necesidades de la compañía y del personal.	X		Si, existen diversos programas para capacitaciones como inglés y otras capacitaciones más específicas. También hay una asociación estratégica con Google para las certificaciones. Se releva las necesidades en encuestas y en reuniones 1-1.
Se realiza una evaluación periódica del desempeño.	X		Si, se define una matriz de competencias con diferentes niveles que evalúan tanto los resultados como el comportamiento. Se realizan evaluaciones tres veces al año.

Consejo de administración y comité de auditoría		
Cuentan el consejo de administración y comité de auditoría con la independencia, autoridad e información y demás recursos necesarios para desempeñarse efectivamente.	X	La compañía no cuenta con consejo de administración ni comité de auditoría.
Filosofía y estilo de dirección		
Se difunde en la compañía el interés de la alta gerencia por el buen funcionamiento del control interno.	X	No
Existen políticas activas para la rotación de empleados clave.	X	Se ha introducido un programa de rotación que permite a los empleados trabajar en la especialidad/industria/tema de su elección. Próximamente se pondrá en marcha un proyecto centrado en la movilidad laboral interna.
Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable/financiera como de gestión.	X	Si
Misión, Objetivos y Políticas.		
Incluye ese plan la visión, misión, principios o valores. ¿Existe un plan estratégico de negocios?	X	Si, a nivel de grupo económico.
Es el plan consistente con la misión de la compañía.	X	Si
Conocen los empleados el plan estratégico de la compañía.	X	Solamente los de cierto nivel jerárquico.
Organigrama		
Existe un organigrama que detalle las jerarquías de las personas que desempeñan funciones.	X	Si
La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones de la compañía.	X	Si
Asignación de autoridad y responsabilidad		
La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de autoridad.	X	Si

Los cargos más altos de la organización son cubiertos por personal con la capacidad y experienciaprofesional.	X		Si
---	---	--	----

EVALUACION DE RIESGOS			
Concepto	SI	NO	Observaciones
Existe un plan de negocios anual.	X		Si
Los objetivos a lograr han sido definidos.	X		Si
Los objetivos son comunicados a todos los empleados involucrados.	X		Si
La definición de objetivos incluye la definición de los indicadores de gestión necesarios y metas.	X		Si
Identificación de riesgos			
La empresa cuenta con un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las causas probables de riesgos.	X		A nivel comerciales y de operaciones si. Pero no hay una formalización de los mismos a través de una matriz.
Se realiza una revisión periódica de los riesgos identificados para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados.	X		Si, para el caso de los riesgos identificados.
Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados.	X		En el área de ventas están asignadas las probabilidades, pero no está formalizado en una matriz.
Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos		X	Están identificados, pero no en una matriz.
Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia.		X	Si bien está hecho el análisis, no está formalizado el plan de contingencia.

Se analizan las fallas en los controles que puedan haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, o errores en la información.	X		Si
En la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos considera la posibilidad de fraude.	X		Si
Los riesgos identificados por funcionarios y personal son considerados por la gerencia para realizar análisis de riesgo.	X		Si
ACTIVIDADES DE CONTROL			
Concepto	SI	NO	Observaciones
Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados.	X		Si, pero no está documentado.
Se evalúan periódicamente los controles para asegurarse que aún están operando según su diseño.	X		Si, pero no está documentado.
Se preparan los informes necesarios para el control.		X	No
Separación de tareas y responsabilidades			
Los empleados tienen el control absoluto sobre todos los aspectos claves de un proceso.	X		Si
La autorización, aprobación, registración, pagos o cobranzas, revisión y supervisión, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones / transacciones están asignadas a diferentes personas.	X		Si
Existe una asignación de tareas que asegure sistemáticamente la verificación de los procesos.	X		Si
Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias.	X		Si. De todos modos todavía quedan pendientes segreggar algunas funciones.
Coordinación entre áreas			
Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización.	X		Si
Documentación			
Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones / transacciones significativas de la organización.		X	No

La documentación de la estructura de control interno incluye la identificación de las principales funciones, los objetivos relacionados con ellas y las actividades de control.		X	No
La documentación de las operaciones es completa, oportuna y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó.		X	No
Niveles definidos de autorización			
Los controles aseguran que sólo son operaciones válidas aquellas autorizadas e iniciadas por los niveles que corresponden.	X		Si
Las facultades de autorizar han sido adecuadamente notificadas a los responsables y tal comunicación incluyó las condiciones y términos bajo los cuales se asignan las mismas.	X		Si
Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos			
Las operaciones son apropiadamente clasificadas y oportunamente registradas.	X		Si
Dicha clasificación y registración funciona durante todo el ciclo de vida de las operaciones, esto es, autorización, iniciación, proceso y clasificación de registros de la compañía o entidad.	X		Si
Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
Existen restricciones para el acceso a los recursos/registros.	X		Si
La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros, está asignada a personas designadas oficialmente.	X		Si
Se revisan periódicamente los accesos asignados.	X		Si
Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de desastres en materia de TIC.		X	No a nivel local.
Los usuarios y las claves son privadas, o entre los compañeros de una misma área comparten usuarios y claves.	X		Si

Existen controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados.	X		El acceso a la información sigue generalmente los principios de "necesidad de conocer" y "mínimos privilegios", tal y como requieren los procesos: Sólo los Usuarios autorizados pueden tener acceso a la red y a los servicios de red. Todos los usuarios deben tener una cuenta designada. Los usuarios de las cuentas deben ser identificables en todo momento. Las cuentas no deben compartirse entre distintos Usuarios. Las identidades genéricas deben evitarse en todo momento a menos que existan otros controles de acceso suficientes. Existe un proceso para el registro y la baja de usuarios que debe seguirse.
Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros.	X		Si
Las registraciones contables se realizan en secuencia numérica y por fecha.	X		Si
Se analizan periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de indicadores contra lo planificado y se analizan los desvíos.	X		Si
Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves.		X	No existe un tablero de control como tal, pero si se hace seguimiento de indicadores. Se encuentra en proceso la generación de un tablero de control.
Existe una función de auditoría interna independiente.		X	No
Cuenta con procedimientos de control predefinidos.		X	No
Tiene la obligación de presentar reportes periódicos al máximo responsable de la compañía.	X		Si

INFORMACION Y COMUNICACIÓN			
Concepto	SI	NO	Observaciones
La información interna y externa generada por la compañía es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación.	X		Si
Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones.	X		Si
La información es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados.	X		Si
Se encuentra accesible para quienes deben disponer de ella.	X		Si
Calidad de información			
La información está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida.	X		Si
Es confiable, se puede corroborar con documentación soporte.	X		Si
El suministro de la información es oportuno.	X		Si
El sistema de información es adecuado a las necesidades de información de la empresa.	X		Si. Por el momento no se tiene una contabilidad por proyecto de manera local y es algo que la empresa necesita, por ello se está trabajando para poder generarla.
El sistema informático implementado admite actualizaciones.		X	No localmente. Si a nivel de grupo económico.
Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación.		X	No localmente. Si a nivel de grupo económico.
Comunicación			
Se resguarda la confidencialidad de aquellos que denuncian irregularidades.	X		Si
Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación efectiva.	X		Si

SUPERVISION			
Concepto	SI	NO	Observaciones
Existen autoevaluaciones		X	No
En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos.	X		Si
Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente.	X		Si
Están definidas herramientas de auto evaluación, sea por sistema de check list, cuestionarios o cualquier otro mecanismo		X	No
Existen indicadores para detectar ineficiencia o abusos.	X		Si

