



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CORDOBA



Graduados
FCE · UNC

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

TRABAJO FINAL

***“Auditoría del circuito compras-pagos del Sistema de Información Contable
de la empresa gastronómica Betos S.R.L.”***

Autor: Cr. Nicolás Alberto Bessone

Tutor: Cr. Héctor Rubén Morales

2018



Auditoría del circuito compras-pagos del Sistema de Información Contable de la empresa gastronómica Betos S.R.L. by Bessone, Nicolas Alberto is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Agradecimientos

Quisiera agradecer al Cr. Rubén Morales, por haber aceptado ser tutor del presente trabajo, guiándome en forma permanente e integral durante el desarrollo del mismo.

De igual manera, al Dr. Juan Argüello por su entera disposición a la hora de brindar soporte y ayuda en la realización del trabajo.

Por último a la Dra. Eliana Werbin, quien acompañó durante el cursado de la Especialización y su total disposición a brindar ayuda ante cualquier eventualidad surgida.

Desde ya, muchas gracias.

Dedicatoria

Quisiera dedicar este trabajo principalmente a mi familia, especialmente a mis padres y padrino, de quienes recibí su total apoyo en cualquier etapa que me tocó vivir.

A mis compañeros de la especialización, con quienes compartimos excelentes momentos tanto dentro como fuera del aula.

Resumen

El objetivo general de este trabajo es auditar el circuito de compras-pagos del Sistema de Información Contable (SIC) de la empresa Betos S.R.L., perteneciente al rubro gastronómico. Del análisis de los resultados surge que la utilización de Sistemas de Información Contable en las organizaciones es trascendental. Sin embargo, en algunos países pocas PyMes son gestionadas basándose en estos sistemas. El efecto más robusto de implementar la actividad de la innovación en las PyMes se produce en el crecimiento de las ventas. La innovación otorga a las empresas la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para autoevaluar el SCI de una organización es necesario idear una metodología que permita diagnosticar como se desempeña la estructura del SCI de la empresa. Para asegurar el objetivo, es necesario practicar la autoevaluación de manera permanente, permitiendo determinar la calidad y efectividad del SCI. El principal problema que surge como resultado de la auditoría sobre el proceso de compras-pagos a proveedores realizada a Betos S.R.L. está vinculado principalmente a la falta de controles preventivos. Ello como consecuencia de una excesiva concentración de funciones en la figura del encargado. Otro de los problemas centrales detectados está vinculado a deficiencias en la comunicación. También se detectaron inconvenientes vinculados al ámbito laboral y la carencia de un servicio de Auditoría Externa de Estados Contables, que permita contar con otra evaluación y opinión independiente y objetiva, en pos de brindar a la dirección de otras alternativas y elementos de juicio para la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVES: Sistema de Control Interno; Informe COSO; Auditoría de Sectores Computarizados; PyMes; Ventajas Competitivas.

Abstract

The general objective of this work is to audit the purchases-payments circuit of the Accounting Information System (AIS) of Betos S.R.L. company belonging to the gastronomic sector. The analysis results shows that the use of Accounting Information Systems in organizations is transcendental. However, in some countries only a few SMEs are managed using these systems. The most important result from implementing activity of innovation in SMEs is the growth in sales. The innovation gives companies the possibility of get sustainable competitive advantages over time. To self-assess the internal control system (ICS) of an organization it is necessary to develop a methodology that allows to understand how the company ICS structure performs. To ensure the objective, it is necessary to practice self-assessment in a permanent way, this allows to determine the SCI's quality and effectiveness. The main problem that was manifested as a result of the purchases-payments process audit made in Betos S.R.L. is mainly linked to the lack of preventive controls. This as a result of an excessive functions concentration in the manager role. Another central problem detected is linked to communication deficiencies. There are also problems related to the work environment and the absence of External Audit Services of Financial Information, which does not allow to have another evaluation and another independent and objective opinion, in order to provide management other alternatives and judgment elements for decision making.

KEYWORDS: Internal Control System; COSO Report; Computer Sectors Audit; SMEs; Competitive Advantages.

INDICE

I)	INTRODUCCION.....	1
II)	METODOLOGIA.....	4
III)	RESULTADOS Y DISCUSION	8
	A. Estudio exploratorio bibliográfico sobre “Sistemas de Información Contable en PyMes”	8
	B. Estudio exploratorio bibliográfico sobre “Sistemas de Control Interno en PyMes y la evaluación de su desempeño”	15
	C. Estudio descriptivo de la empresa gastronómica Betos S.R.L.:	20
	D. Auditoría de la empresa cordobesa del rubro gastronómico Betos S.R.L.	29
	E. Conclusiones	48
	F. Bibliografía	51
IV)	ANEXO	53

I) INTRODUCCION

El objeto problema de este trabajo final es determinar la importancia de los Sistemas de Información en o para el desarrollo de las PyMes. A tal fin se realizará una evaluación intensiva del circuito de compras-pagos de la empresa Betos S.R.L., PyMe del rubro gastronómico de la provincia de Córdoba. Esto implica llevar adelante un trabajo de auditoría enfocado en el Sistema de Información, los Sistemas de Control Interno y los resultados del procesamiento de dicha información.

En primer lugar, la literatura existente muestra una abundante evidencia empírica que relaciona el grado de utilización de Sistemas de Información Contable con el rendimiento de las PYMES (Holmes y Nicholls. 1989). Además, si los Sistemas de Información están bien desarrollados y estructurados, pueden considerarse una ventaja competitiva sostenible (Barney. 1991; Rubio y Aragón. 2002). Es por esto que Sistemas como la contabilidad de costos, presupuestos, flujos de fondos, diagnósticos financieros y planificación estratégica formal, deberían constituir herramientas comunes en los sistemas organizativos de todas las empresas.

Así mismo, (Chacón. 2007) menciona que un Sistema de Información Contable integral (configurado por la contabilidad financiera y de costos) es necesario para conducir la estrategia y alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, a pesar de las ventajas señaladas en la literatura, numerosos estudios demuestran que la utilización de Sistemas de Información no está lo suficientemente extendida en las PYMES (Holmes y Nicholls. 1989; Merz y Sauber. 1995). Por ello, la dirección de la empresa debe basar sus decisiones en función de

datos objetivos, y éstos sólo se pueden obtener si se utilizan las distintas técnicas económico-financieras.

Hay que mencionar, además que los Sistemas de Información se relacionan a menudo con el crecimiento de las pequeñas empresas. Así mismo, los administradores incrementan su conocimiento y uso por diversos motivos. En concreto, les proporcionan una ventana para estar informados de lo que sucede cuando el crecimiento formaliza la estructura y disminuye la comunicación informal de la empresa (Street y Meister. 2004). También (Dávila. 2005) señala que mientras más grande y antigua sea una empresa es mayor la necesidad de implantación de Sistemas de Información.

Por otra parte, se define al Sistema de Control Interno de una entidad. Esto es aquel integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad. Esto se realiza con el fin de procurar que todas las actividades, procesos y operaciones se realicen de acuerdo con las normas vigentes. Así mismo, deberían estar en concordancia con las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos (Guerrero y otros. 2011)

De igual modo, la evaluación del control es un elemento del Sistema de Control Interno que permite el diagnóstico y el fortalecimiento organizacional. Esto es así, ya que se desarrolla en toda la entidad y supone el apoyo de la alta dirección, representado en recursos físicos y la orientación que le brinde (Milessi. 2001). Se debe agregar que dicho elemento genera mayor responsabilidad en los empleados, al involucrarlos en el análisis de fortalezas y debilidades del Sistema de Control. Es decir que se los compromete con la recolección de la información que soporta el juicio sobre el estado del Sistema y al permitirles proponer planes

de mejoramiento (Porporato y García. 2011). De esta forma se contribuye al logro del objetivo del Sistema de Control, y por ende de la organización, aunque las dificultades pueden provenir de aspectos relacionados con la cultura organizacional (Mejía Quijano. 2005).

Bajo un enfoque de lo particular a lo general, se considera que indagar y evaluar la eficiencia de aquellos circuitos administrativos que representan parte del núcleo más importante de los sistemas de información, permitirá a los responsables adoptar decisiones con menor grado de incertidumbre respecto a la información analizada. En ese sentido, el objetivo general de este trabajo es auditar el circuito de compras-pagos del Sistema de Información Contable (SIC) de la empresa Betos S.R.L., perteneciente al rubro gastronómico.

II) METODOLOGIA

A. Estudio exploratorio bibliográfico sobre “Sistemas de Información Contable en PyMes”

Se analizó la relación existente entre el uso de sistemas de información contable y su efecto sobre el rendimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

- Barney (1991)
- Chacón (2007)
- Dávila (2005)
- Heredia y otros (2008)
- Holmes y Nicholls (1989)
- Merz y Sauber (1995)
- Rubio y Aragón (2002)
- Silva Murillo (2006)
- Street y Meister (2004)
- Yeh-Yun y Yi-Cheng (2007)

B. Estudio exploratorio bibliográfico sobre “Sistemas de Control Interno en PyMes y la evaluación de su desempeño”

Se buscó determinar una metodología que permita establecer un diagnóstico del desempeño de la estructura del sistema de control en una empresa.

- Guerrero y otros (2011)
- Mejía Quijano (2005)

- Milessi (2001)
- Porporato y García (2011)

C. Estudio descriptivo de la empresa gastronómica Betos S.R.L.:

a) Unidad de análisis: Betos S.R.L. es una empresa del rubro gastronómico que nace en el año 1983 en Córdoba, Argentina.

b) Variables:

- Manual de Procedimientos
- Reglamento Interno
- Misión, Visión y Valores
- Sistema de información Contable
- Proveedores: Selección y Sistema de Compras.
- Productos
- Confección de los Estados Contables
- Auditoría de los Estados Contables

c) Técnica: examen de documentación contable para ser presentada a terceros (balances) y examen de documentación contable interna o de gestión.

D. Auditoría de la empresa cordobesa del rubro gastronómico Betos S.R.L.

Las tareas de investigación (relevamiento) a utilizar en el presente trabajo se establecen a continuación y se basan en la metodología COSO del Informe COSO II (National Commission on Fraudulent Financial Reporting. 2004):

1. Ambiente de control. Realizar visitas a la empresa y entrevistar a su personal:

- Analizar el estilo de gerencia y el cumplimiento de la cadena de mandos.
- Evaluar los valores éticos empresariales.
- Indagar sobre la metodología de selección de personal.
- Verificar la existencia y el nivel de cumplimiento de un reglamento interno.
- Verificar la existencia de una estructura organizativa formal y de manuales

de procedimientos y funciones.

2. Evaluación de riesgos:

- Indagar respecto a la existencia de objetivos predefinidos y el nivel de cumplimiento de los mismos. Identificar los riesgos asociados al proceso bajo análisis y evaluar los mecanismos adoptados por la empresa para mitigarlos. Para ello es necesario ejecutar el seguimiento del proceso.

3. Actividades de control:

- Determinar si existen procedimientos de control, si están adecuadamente diseñados y se ejecutan de manera correcta.

- Hacer hincapié en el funcionamiento de los sistemas: probar la posibilidad de realizar modificaciones o eliminaciones de datos existentes o el ingreso de nuevos datos al sistema objeto de la auditoría por una persona no autorizada.

- Investigar si se puede obtener información de salida por parte de cualquier persona perteneciente a la organización, sin acreditar el respectivo permiso y/o autorización.

- Verificar la generación en el sistema informático de registros o pistas de auditoría ante modificaciones o eliminaciones de datos.

4. Información y comunicación:

- A partir de la solicitud de un informe, corroborar la oportunidad, pertinencia, exactitud y actualidad del sistema de información.

- Verificar la comunicación de las funciones y responsabilidades asignadas a los distintos puestos de trabajo, y las respectivas al cumplimiento de los manuales de procedimientos y reglamentación interna.

5. Supervisión:

- Verificar la existencia de acciones de supervisión o de auditoría. En caso de existir, determinar si se informa, corrige o ignora las deficiencias encontradas dentro del sistema. Evaluar la frecuencia con qué realiza esta tarea.

III) RESULTADOS Y DISCUSION

A. Estudio exploratorio bibliográfico sobre “Sistemas de Información Contable en PyMes”

1. INTRODUCCION

En lo que se refiere al progreso económico de un país, en gran parte depende de las contribuciones de las pequeñas y medianas empresas (PyMes). En consecuencia, la mayor trascendencia de las PyMes radica en sus altísimos aportes en materia de generación de empleo y crecimiento del PBI. Además, esta condición se da tanto en países altamente desarrollados, como en aquellos que presentan un desarrollo menor. Por todo esto es que existe un interés cada vez mayor en todo el mundo en relación al desempeño de las PyMes. (Rubio y Aragón. 2002).

Las PyMes necesariamente deben crear y sostener ventajas competitivas para poder sobreponerse con éxito a los desafíos de un mundo globalizado (Rubio y Aragón. 2002; Street y Meister. 2004). Entre estas ventajas competitivas podemos mencionar el uso de Sistemas de Información Contable (SIC) y la innovación (Yeh-Yun y Yi-Cheng. 2007). Esto es la necesidad de desarrollar métodos para controlar su gestión, con el objetivo de alcanzar niveles de crecimiento y rentabilidad sostenibles y de aumentar su capacidad de innovación. Además, Lo complejo y dinámico del entorno empresarial actual, hace menester el conocimiento profundo de la organización y de las variables esenciales para su éxito. Por tal motivo, en el presente trabajo se analizarán las relaciones existentes entre el uso de SIC y la innovación y el rendimiento de las Pymes.

2. SIC Y RENDIMIENTO DE LAS PYMES

La globalización de los mercados en general (y el cambio tecnológico en particular) llevan a una fuerte competencia a nivel mundial. Como consecuencia de lo mencionado, las PyMes están motivadas a desarrollar Sistemas de Información Contables dentro de su propia organización. Así mismo, los SIC son una fuente valiosa de información para estas empresas ya que les advierten sobre diferentes riesgos y contribuyen a alcanzar sus objetivos. Por otra parte, un adecuado desarrollo y manejo de un SIC otorga fortalezas a la empresa y hace a la gerencia efectiva. También son necesarios para definir y conducir la estrategia de la PyMe que ulteriormente dé lugar al cambio estratégico (Silva Murillo. 2006). Por tanto, los SIC se encuentran habitualmente en la totalidad o algunas de los siguientes subsistemas: Planeación, Control, Contabilidad y/o en los programas de mejora del negocio (Merz y Sauber. 1995).

Existe abundante evidencia empírica que relaciona al grado de utilización de los SIC con el rendimiento de las PyMes (Holmes y Nicholls. 1989). Lo dicho hasta aquí confirma que, si están bien desarrollados y estructurados, los SIC pueden considerarse una ventaja competitiva sostenible (Rubio y Aragón. 2002). Más aún, sistemas como la contabilidad de costos, presupuestos, flujo de efectivo, diagnóstico y planificación financiera y estratégica deberían constituir herramientas comunes de toda empresa independientemente de su tamaño. En consecuencia, un SIC integral (conformado por contabilidad financiera y de costos) es indispensable para conducir la estrategia y lograr los rendimientos esperados (Chacón. 2007). A pesar de las ventajas que se mencionan en la literatura, es menester destacar que existen diversos estudios que demuestran que los SIC no son ampliamente utilizados por las PyMes. (Holmes y Nicholls. 1989; Street y Meister. 2004). Aunque la dirección debería fundar sus decisiones en datos objetivos, estos solo se obtienen si la empresa utiliza técnicas económico-financieras apropiadas y a su disposición.

Indiscutiblemente los SIC se vinculan con el crecimiento de las PyMes ya que los propietarios y administradores aumentan su conocimiento y uso al proporcionarles una ventaja. Esto es, estar informados respecto de lo que sucede cuando el crecimiento formaliza la estructura y disminuye la comunicación informal de la empresa (Street y Meister. 2004). Así, mientras más grande y antigua sea una empresa, mayor es la implementación de los SIC, y que dicha implementación se va dando conforme la empresa crece (Dávila. 2005). Del mismo modo es el propietario o administrador quien decide respecto a la selección y funcionamiento del sistema; de él depende la implementación y funcionamiento del sistema (Street y Meister. 2004). Para ilustrar mejor, (Rubio y Aragón. 2002) estudian a 218 PyMes de la construcción en Bélgica. Como resultado, demuestran que no existe relación entre las características de los propietarios-administradores y el rendimiento de la empresa. Sin embargo, encontraron que las mencionadas características tienen un papel fundamental al seleccionar un SIC, los cuales se adoptan plenamente una vez comprobados sus beneficios.

Trabajos como el de (Dávila. 2005) interrelacionó los SIC, como los presupuestos y el cuadro de mando integral, con la innovación y el rendimiento. De esta forma se relacionó de manera positiva a los SIC con la innovación y el rendimiento. Así, por ejemplo, el mencionado autor en su trabajo muestra también como la implantación de sistemas de costes de ABC tiene un efecto claramente positivo sobre la rentabilidad. Para ello compara dos muestras de 37 empresas británicas: aquellas que habían implementado sistemas de costos consiguieron un rendimiento significativamente superior (27%) durante un período de 3 años. Sin embargo, pese a las sólidas pruebas aplicadas, el estudio concluye advirtiendo que la mencionada relación no puede ser considerada como definitiva.

Por otra parte, (Chacón. 2007), trabajó sobre una muestra de 140 empresas industriales australianas obteniendo importantes conclusiones al respecto. De esta forma verificó que las

organizaciones habían puesto en marcha nuevos SIC en búsqueda de obtener mejores herramientas para confrontar un ambiente altamente competitivo. Esto sucede, según el autor, porque las prácticas tradicionales, como análisis de variaciones de costos, están orientadas únicamente al factor financiero. En contraposición, las prácticas emergentes como los sistemas ABC y benchmarking contemplan, además de factores financieros, aquellos no financieros.

A su vez, (Heredia y otros. 2008) constataron, mediante el análisis de 165 empresas industriales neozelandesas, que la aplicación del control de gestión incidía en una mejora de la rentabilidad. Además, señaló que los presentes cambios en las empresas manufactureras, obligan a amalgamar la contabilidad de costos, la función de producción y la planeación estratégica. Por tal motivo se afirma que aunque se conozcan los beneficios de las nuevas técnicas, muchas empresas permanecen utilizando técnicas tradiciones como el costo estándar. También en otro estudio realizado por (Yeh-Yun y Yi-Cheng. 2007) en PyMes de Malasia, se encontró que los SIC ayudan a los administradores a resolver sus problemas en el corto plazo. Esto es, principalmente, en distintos subsistemas como costos de producción, controles de gastos y flujos de efectivo.

Con respecto al uso de indicadores financieros en PyMes, (Silva Murillo. 2006) examinó a 102 empresas pequeñas que crecieron pero sin encontrar influencia contundente del uso de SIC y dicho crecimiento. Sin embargo, demostró que los administradores utilizan los reportes y el análisis financiero como consecuencia del crecimiento y no antes de este. A su vez, confirmó que el método más usado para predecir la quiebra de PyMes es el análisis financiero con ratios. De esta forma, elaboró un modelo que considera, entre otras variables, las deficiencias en los sistema contable.

Otro estudio de (Merz y Sauber. 1995) confirmó que existe una relación positiva entre el planeamiento y el rendimiento, particularmente entre planeamiento y el retorno sobre el capital de la empresa. Esto es así en la medida que la dirección estratégica encausa los recursos de la empresa en pos de lograr el crecimiento del negocio. De esta manera, la empresa está mejor provista para lograr obtener el rendimiento planificado, originando un efecto positivo en la supervivencia de esta. Por otra parte, (Barney. 1991) realizó otro un estudio vinculado al efecto de las prácticas de la calidad total en el rendimiento PyMe en 62 empresas australianas. En consecuencia, descubrió que la planeación estratégica, la información y la administración de recursos humanos, tienen un gran impacto positivo en el rendimiento de la empresa.

3. INNOVACION Y RENDIMIENTO DE LAS PYMES

Como consecuencia del dinamismo económico existente en la actualidad, las empresas están obligadas a buscar la forma de sobrevivir, crecer y ser rentables y, para lograrlo, deben innovar. Es por esto que la innovación, según el Manual de Oslo es el comienzo de un nuevo, o significativamente mejor, producto (bien o servicio), proceso o método. Con respecto a método, se refiere tanto a un nuevo método de comercialización como a un nuevo método organizativo. También se hace referencia a prácticas internas de la empresa y a la organización del lugar de trabajo como a las relaciones exteriores. En consecuencia, la innovación es sumamente trascendental en las PyMes no sólo porque le proporciona ventajas competitivas, sino también porque las hace partícipes del rápido cambio tecnológico (Rubio y Aragón. 2002).

Las PyMes gozan de una ventaja, por sobre las grandes empresas, de reconocer con mayor facilidad las oportunidades. A su vez, son más flexibles para ajustar la organización

llegado el momento de tener la necesidad de implementar la innovación (Heredia y otros. 2008). En concreto, existen tres características que diferencian a PyMes de grandes empresas: un medio ambiente de mayor incertidumbre, ser más proclives a la innovación, y estar en constante evolución. Dicho lo anterior, (Street y Meister. 2004) encontraron en un estudio realizado en 55 PyMes en Bélgica, que la innovación es sumamente importante en la mayoría de ellas. Esto es así a pesar de su limitación en cuanto a recursos económicos y capacidades de investigación se refiere. También hallaron que la innovación que requiere capital intensivo (como implementar normas ISO 9000) es más común en las pequeñas empresas. Por el contrario, aquellas que requieren poco capital (como integrarse a una cadena de alimentos orgánicos) es más usual en microempresas.

Respecto a la relación edad e innovación en PyMes, es posible afirmar que las más antiguas presentan una mayor inclinación a introducir nuevos productos o penetrar nuevos mercados. No obstante, las PyMes más jóvenes logran un mayor impacto en las ventas netas cuando estas se aventuran a introducir innovaciones. En cuanto a la localización geográfica, se trata de una variable que no afecta la innovación según el estudio empírico realizado por (Rubio y Aragón. 2002). Como resultado de evaluar 473 PyMes industriales españolas, concluye que los factores que explican el éxito competitivo, confirman lo manifestado en la literatura. En otras palabras, muestra como factores significativos la posición tecnológica de la empresa, la innovación, la calidad del producto o servicio y la capacitación del personal.

No existe un claro consenso con respecto a si las empresas innovadoras generan o no un mayor beneficio. Sobre esto, (Holmes y Nicholls. 1989) consideran que el invertir en I+D provoca un incremento de la rentabilidad contribuyendo al crecimiento de la empresa. Es decir, si la innovación conlleva a una mejora del producto y a reducir costos, la empresa tenderá a aumentar su beneficio y cuota de mercado. Sin embargo, otros autores sostienen que

la innovación (al menos en el corto plazo) puede llevar implícitamente a bajos beneficios. En consecuencia, la innovación efectivamente incrementa el crecimiento y la eficiencia a largo plazo, pero disminuyendo el beneficio de manera inmediata debido a los costos implementarla.

Es crucial que las PyMes que desean innovar se aseguren cuáles son los rendimientos esperados respecto a aquellas empresas que no lo hagan. Es decir que las PyMes que innovan consiguen mayores aumentos en las ventas pero, sin embargo, no se traduce en más ganancias en valores absolutos. Respecto al efecto de la innovación en los niveles de ventas, (Yeh-Yun y Yi-Cheng, 2007) encontraron una débil relación en las PyMes taiwanesas. Al respecto, las innovaciones administrativas (en comparación a las tecnológicas) fueron las más relacionadas con el incremento en las ventas. Además, los emprendedores no solo siguen los pasos de los demás, sino que ellos mismos están continuamente innovando, y esta innovación se refleja en el rendimiento.

Para concluir, del estudio de la literatura no existen dudas respecto a la trascendencia de los SIC en las organizaciones. Sin embargo, en algunos países pocas PyMes son gestionadas basándose en estos sistemas. Por otro lado, el efecto más robusto de implementar la actividad de la innovación en las PyMes se produce en el crecimiento de las ventas. No obstante, el desarrollo de una cultura de innovación y la habilidad de innovar tiene por su parte un mayor impacto sobre el beneficio. Todo esto confirma que la innovación otorga a las empresas la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. A su vez, representa un elemento determinante del crecimiento económico y, por el contrario, la falta de innovación se refleja en una pobre capacidad de aprendizaje en las PyMes. Es por esto que la innovación influye positivamente en el rendimiento de las PYMES.

B. Estudio exploratorio bibliográfico sobre “Sistemas de Control Interno en PyMes y la evaluación de su desempeño”

1. INTRODUCCION

Para autoevaluar el Sistema de Control Interno (SCI) de una organización es necesario idear una metodología que permita diagnosticar como se desempeña la estructura del SCI de la empresa. Así mismo, la autoevaluación es un requisito necesario dentro del SCI y forma parte de él, como un elemento más para auto-diagnosticarse. (Guerrero y otros. 2011) Además, para asegurar el objetivo, es necesario practicar la autoevaluación de manera permanente, permitiendo determinar la calidad y efectividad del SCI. En consecuencia, es posible establecer si cumple con los objetivos para los cuales se diseñó, facilitando la aplicación de acciones de mejora para el logro de su propósito. Además, responde a la necesidad de estipular las fortalezas y debilidades de la empresa en relación al control. De esta manera favorece una mayor eficacia de todos los elementos del SCI, asignando responsabilidad a los departamentos de la organización.

2. EL SISTEMA DE CONTROL

Definición

Un SCI está integrado por el esquema de organización y por el cúmulo de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la empresa. En cuanto al fin del SCI es procurar que todas las actividades, procesos, operaciones y actuaciones se realicen de acuerdo a ciertas pautas. También procura que la administración de la información y los recursos se realice de acuerdo con las normas

constitucionales y legales vigentes. Esto es, dentro de las políticas trazadas por la dirección de la organización y en función a las metas y objetivos previstos (Mejía Quijano. 2005).

Objetivo

El SCI tiene por objetivo establecer las acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de control, prevención, evaluación y mejora continua de la entidad. De manera que le permitan la autoprotección necesaria para poder garantizar una función administrativa transparente y eficiente. Hay que mencionar además que debe realizarse en cumplimiento de la Constitución, leyes y normas que la regulan.

El Control Interno como sistema

Partiendo de la definición de sistema como un conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para cumplir un propósito o fin determinado, este debe cumplir condiciones. Así, por ejemplo, se afirma que el desempeño de cada una de las partes del sistema, afectan el desempeño de la totalidad del sistema. Por otro lado, ninguno de los efectos causados por cualquiera de las partes es independiente y cada parte posee características que se pierden de separarse del sistema. Por otra parte, cada sistema tiene rasgos característicos que no posee ninguna de sus partes. Dicho de otra manera, si una de sus partes se transforma o se elimina, el sistema cambia en su totalidad y, por lo tanto, pierde su esencia (Guerrero y otros. 2011).

Un Sistema de Control Interno se estructura, en consecuencia, en distintas partes de diferentes niveles pero que están debidamente interrelacionados. Como resultado, los subsistemas representan el primer nivel a la hora de desagregar el sistema y los componentes en el segundo nivel. Así, por medio de estos últimos, se determinan las partes del subsistema y, en el último nivel se encuentran los elementos. Por lo que se refiere a los elementos, se definen como cada una de las partes de los componentes. Sin embargo, a pesar de que puedan

distinguirse separadamente, estos se mantienen interconectados con el propósito de que el sistema no pierda su fin (Milessi. 2001).

3. BENEFICIOS Y DIFICULTADES

La autoevaluación del control interno produce que la responsabilidad se entienda de manera conjunta entre la dirección y los empleados de todas las áreas. Como resultado, estimula la colaboración y el empoderamiento del equipo de trabajo, mejorando el rendimiento de cualquier plan de trabajo. Por este motivo, lo anterior se manifiesta al realizar la autoevaluación, ya que son los mismos empleados quienes poseen el conocimiento de cómo se desempeñan los procesos. Además, determinan el grado de cumplimiento y el grado de efectividad del Sistema de Control Interno. De manera que, son los empleados los que proponen los planes de mejora y quienes se comprometen al éxito de su implementación. Si el compromiso resulta ser verdadero y personal, entonces afrontarán y respaldarán los esfuerzos requeridos para el mejoramiento (Mejía Quijano. 2005)

La autoevaluación del Sistema de Control Interno lleva a favorecer tanto al autocontrol como a la autogestión dentro de toda la organización. (Guerrero y otros. 2011) Dado que cada área y persona que participa, puede identificar las deficiencias personales y de su dependencia, permitiéndoles tomar conciencia de los cambios requeridos y ejecutarlos. Aunque el objetivo final es mejorar la calidad del sistema, existen dificultades que pueden presentarse a la hora de aplicar la autoevaluación del SCI. A su vez, estas dificultades tienen su origen esencialmente en la carencia de una cultura organización apropiada y la ausencia de una dirección comprometida con el proceso. En otras palabras, cuando se presenta una cultura en la que no existe colaboración de los empleados y los mismos se niegan a cooperar con los

cambios necesarios. Por otra parte, otra cuestión que puede afectar el proceso es la ausencia de personal adecuado y de técnicas propicias para su implementación.

4. RESPONSABLES

El responsable central de la autoevaluación del SCI es la dirección de la empresa, quien aprueba la metodología para su realización y coordina la ejecución en todos los niveles. Además, es recomendable crear un comité de autoevaluación que lidere todo el proceso, encargándose de planificar, dirigir, coordinar, evaluar y redactar el informe final. A su vez, debería estar integrado por el segundo nivel de dirección de la empresa, con el objetivo de solucionar problemas e inquietudes que puedan presentarse (Porporato y García. 2011). Por otra parte, la autoevaluación del SCI también requiere que participen empleados de todos los niveles y áreas de la organización. De esta forma se consigue suministrar información, contestar encuestas, participar en talleres e implementar los planes de mejoramiento que surjan de la autoevaluación.

5. REQUISITOS PARA SU OPERACIÓN

Aunque resulte evidente, el principal requisito para que la autoevaluación del SCI resulte exitosa, consiste en contar con un SCI explícito para la organización. De esta manera, se puede contar con un marco de referencia para el análisis, con un estándar donde comparar y obtener conclusiones. Por otra parte, es un requisito esencial el liderazgo que la dirección asuma, ya que este genera y promueve compromiso y participación del resto de los empleados. Así mismo, la dirección debe declarar explícitamente los objetivos de la autoevaluación del SCI, de una manera tal que sea lo suficientemente clara al respecto. Más aún, este liderazgo está ligado al apoyo brindado al proceso, con recursos tanto para su ejecución como para implementar los cambios que de él surjan (Milessi. 2001).

Es muy importante la participación de todas las áreas de la organización, por medio de equipos establecidos con ese fin y coordinados por el comité de autoevaluación. Por otro lado es requisito fundamental que las personas que integran los grupos de apoyo conozcan minuciosamente los procesos sobre los que se realiza la autoevaluación. Por lo que se refiere a la objetividad en el proceso, como requisito adicional, genera confianza y seguridad, y da credibilidad a la autoevaluación. Al mismo tiempo, resulta crucial contar con información suficiente y confiable para evaluar respecto al cumplimiento de los criterios. También es trascendental a la hora de evaluar las causas de las deficiencias del SCI y así definir pautas de mejoramiento (Porporato y García. 2011)

Tener acceso a recursos, tanto físicos como tecnológicos, favorece el desarrollo del proceso, incluso aunque el trabajo puede realizarse de manera manual. Sin embargo, si la organización cuenta con sistemas que permiten agilizar la recolección, tabulación y análisis de información, las tareas se realizan con mayor eficiencia. Al mismo tiempo, antes de comenzar con la autoevaluación, resulta menester capacitar a todo el personal que participe en ella. Esto es, capacitarlos respecto al objetivo y la estructura del sistema de control y también sobre el proceso de autoevaluación. Es decir, conocer las etapas del proceso, el compromiso asumido por sus participantes, los mecanismos de coordinación de trabajo y aclarar las dudas que puedan surgir (Guerrero y otros. 2011).

C. Estudio descriptivo de la empresa gastronómica Betos S.R.L.:

Betos S.R.L. es una empresa del rubro gastronómico que nace en el año 1983 en Córdoba, Argentina. El precursor fue Miguel Ángel Alterio, quien decide comprar un pequeño bar llamado “Betos” operado por dos hermanos haciéndose cargo del mismo. El bar empezó a especializarse en sándwiches y el Lomito (como se denomina en Córdoba al producto más popular de sándwich con bifés de lomo) comenzó a tomar protagonismo en los prospectos que lo elegían como un lugar obligado de reunión para amigos y familias. El negocio continúa hasta el día de hoy ofreciendo lomitos como su principal producto, pero también sumando otras alternativas como parrillada, milanesas, lomitos de pollo, entre otras. Posee 20 locales propios y, a su vez, con el gran crecimiento que experimentó la marca, los dueños decidieron otorgar franquicias, y así llegaron a 60 locales ubicados en dieciocho provincias de la República Argentina. El mercado al cual sirve la firma es el público en general ofreciendo productos de excelente calidad consumidos principalmente por familias y grupos de amigos. La forma de venta es directa, a consumidor final.

• Manual de Procedimientos

La empresa Betos S.R.L. cuenta con manuales de procedimientos pero de forma limitada, casi exclusivamente a las actividades vinculadas a la venta de sus productos. En primer lugar, los mozos deben respetar ciertas pautas a la hora de recibir a clientes, tomar el pedido, registrar el pedido en sistema (lo que dispara al orden en la cocina), etc. En segundo lugar, cuando llega el momento de producir el pedido en la cocina, los empleados cuentan con un manual detallado sobre la composición de cada producto: ingredientes, cantidades, presentación e higiene.

Los empleados dedicados a la limpieza no cuentan con un manual de procedimientos formalizado y escrito, solo con indicaciones particulares relacionadas a cumplir con las normas de seguridad e higiene. El resto del personal, ya sean cajeros, encargados, supervisores o bien la administración, no posee manuales de procedimientos ni siquiera un detalle claro de cuáles son sus tareas específicas ni que se espera de ellos.

• Reglamento Interno

La empresa cuenta con un Reglamento Interno formalizado por escrito que los empleados firman al momento de ingresar a prestar sus servicios en algunos de los locales. Respecto al mismo, se trata de un reglamento sumamente estricto y restrictivo, lo que puede llevar a un clima laboral que no es el deseado. Sin embargo, por tratarse de una actividad con una rotación de personal muy elevada, por política de la empresa se ha optado por implementar un reglamento de las características mencionadas. Si bien el reglamento establece la aplicación de sanciones ante el incumplimiento de algunos de los puntos que trata, en la práctica, no suelen aplicarse con frecuencia salvo situaciones excepcionales.

• Misión, Visión y Valores

Misión: Mantener a la empresa en constante evolución, sabiendo adaptarse a los cambios y las necesidades de los clientes para la mejora continua en el mercado mundial de comidas rápidas, basándose en estrictos estándares de calidad en sus productos y los más eficientes procesos operativos para su elaboración.

Visión: Ser el referente a nivel mundial en desarrollar el concepto de lomitos en el mundo y expandir esa asociación de marca y estilo. Ofreciendo una experiencia

reconfortante en sus locales, donde la comida rápida sea un diferencial con productos de excelencia, saludables y distintivos, persiguiendo un fin de superación continua.

Valores:

- Calidad en los insumos.
- Mejora continua en procesos operativos.
- Higiene y seguridad.
- Trabajo en equipo.
- Integración y comunicación entre las franquicias.
- Honestidad y respeto.
- Capacitación del personal.
- Compromiso con el entorno.

• Sistema de información Contable

La sociedad Betos S.R.L. contrató una empresa de diseño de software para desarrollar el sistema que actualmente utilizan en todos los locales del grupo económico, ya sean franquicias o propios. El sistema llamado PIXO GESTION nace con el objetivo de brindar soluciones principalmente en la faz operativa de la industria gastronómica. Se trata de un sistema propio, que funciona como una herramienta de gestión que permite obtener información detallada de ventas, compras y control de stock, indispensable para la toma de decisiones. El sistema cuenta con los siguientes módulos: Caja, Compras, Ventas, Stock y Costos, Finanzas y Contabilidad.

Dentro de sus características podemos mencionar:

- Funcionalidad completa bajo redes LAN y WAN.
- Exportación e importación de datos, para actualización por lotes de información de puestos de trabajos sin conexión a una red.
- Seguridad por permisos de acceso para cada usuario.
- Control y seguimiento de operaciones registradas por los distintos usuarios.

Dada la naturaleza del presente trabajo, se procederá a analizar con mayor profundidad y de manera exclusiva los módulos de Compras y de Cajas, con la finalidad de auditar el circuito de compras-pagos de la empresa. Por un lado, el módulo de Compras presenta las siguientes características y funciones:

- Definición de múltiples tipos de comprobantes y titulares (locales, secciones, depósitos, etc.).
- Administración de proveedores.
- Administración de múltiples unidades de medida.
- Definición de unidades de medida alternativas por cada insumo para transformaciones entre unidades.
- Administración de rubros e insumos de compra.
- Administración de tasas de IVA diferenciadas.
- Carga de compras de insumos con afectación automática de stock. Carga de gastos.

- Control y consultas de cuentas corrientes.
- Consultas y estadísticas de compras por insumo, por rubro, por proveedor, por tipo de comprobante, por titular.
- Listado IVA Compras.
- Integración con Módulos Stock y Caja.
- Parametrización de opciones predeterminadas y configuraciones.

Por otra parte, en el módulo de Caja se destacan las siguientes funcionalidades y atributos:

- Definición de múltiples tipos de comprobantes y medios de pago.
- Configuración de asientos modelo para cada tipo de comprobante.
- Mantenimiento de múltiples cajas y, consecuentemente, controles, estadísticas y arqueos de distintos puntos de venta y/u oficinas administrativas.
- Administración de documentos de terceros y tarjetas de crédito.
- Módulo para transferencias de fondos entre distintas cajas.
- Consultas y estadísticas con combinaciones de cajas, tipos de comprobantes, medios de pago, clientes y proveedores.
- Parametrización de opciones predeterminadas y configuraciones.

Se trata de un sistema propio, desarrollado por terceros (empresa de software con más de 15 años de trayectoria en el mercado), que actualmente se utiliza en más de 150 locales, tanto de Betos S.R.L., como de otras empresas.

• Proveedores: Selección y Sistema de Compras

En cuanto a la gestión de los proveedores de los diferentes insumos (Carnes, Gaseosas, Pan, Fiambres, Verduras, Descartables, etc.) la estrategia en términos generales se enfoca en seleccionar a aquellos que brinden el mejor precio, en la medida que puedan cumplir con los parámetros de calidad y cantidad como principal proveedor y, a su vez, contar con dos a tres proveedores menores del mismo insumo para no desarrollar una relación de dependencia. De esta forma la empresa logra reducir el poder que podría concentrar un único proveedor y tener la posibilidad de negociar precios, descuentos, bonificaciones, etc., que de otra manera no le sería posible.

Por ejemplo, respecto a la carne, la empresa únicamente adquiere lomo y no acepta ningún otro tipo de carne, sin embargo el único proveedor que puede abastecer el 100% del volumen requerido por Betos S.R.L. es JBS S.A. (Swift) ya que otros frigoríficos menores no cuentan con semejante capacidad de abastecimiento. En consecuencia, Swift resulta ser el principal proveedor de lomo pero, por otra parte, mantienen compras significativas a otros frigoríficos menores para evitar la mencionada dependencia a un único proveedor.

En contraposición a lo anterior y en forma excepcional, las gaseosas (Embotelladora del Atlántico S.A. –Coca Cola-) y las cervezas (Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C. –Quilmes-) se compran únicamente a los mencionados proveedores debido a acuerdos de marcas realizados con los mismos. Estos acuerdos son llevados a cabo en forma directa por la Dirección de la empresa.

En cuanto a descartables, verduras, fiambres e insumos que podrían considerarse no centrales, Betos S.R.L. mantiene la misma política de proveedor principal y proveedores secundarios de respaldo, pero en este caso, la mayoría suelen ser proveedores relativamente pequeños, por lo que el poder de negociación de la empresa es extremadamente grande.

A su vez, es la dirección de la empresa la que se encarga de seleccionar los proveedores y definir los acuerdos comerciales. Esto es así porque dada la magnitud de las ventas y cantidad de sucursales, que la dirección dedique tiempo a un acuerdo, o encontrar un proveedor que mejore las condiciones de uno actual, impacta en forma extraordinaria en el margen de beneficio por lo que, para Betos S.R.L., la gestión de los proveedores es una cuestión esencial del negocio.

Por otro lado, la realización de los pedidos de insumos, es una tarea que está a cargo del encargado de cada sucursal. Como se trata de insumos que perecen rápidamente, los niveles de stock son más bien bajos y con una rotación muy grande (excepto en descartables). Por ejemplo, el encargado realiza pedido de lomo dos veces por semana, (uno para contar con cantidades suficientes para el fin de semana donde se verifican mayores volúmenes de venta, y otro para el resto de la semana. De manera similar sucede con el resto de los insumos (verduras, fiambres, panes, etc.)

Sin embargo, la empresa no cuenta con un sistema que establezca en forma fehaciente y formal, por ejemplo, a que niveles de stock el encargado debería realizar un pedido para contar con suficiente mercadería. Por el contrario, el encargado realiza los pedidos en función a su criterio y experiencia, es decir utilizando criterios subjetivos a la hora de tomar la decisión.

• Productos

El producto estrella de Betos S.R.L. es el sándwich de lomo o “lomito”. Sin embargo, en su amplia carta, se destacan no solo los lomitos en sus catorce variedades, también ofrecen a sus clientes: menú infantil, pizzas, ensaladas, minutas, carnes, empanadas, postres, selección de vinos, variedad en cervecería industrial, servicio de cafetería y tragos.

• Confección de los Estados Contables

Betos S.R.L. cuenta en su estructura administrativa con un área contable, encargada (entre otras cuestiones) de confeccionar los Estados Contables de todas las sociedades del grupo. De esta manera, la tarea se realiza íntegramente desde el inicio al cierre del ejercicio en forma interna. Por otra parte, de forma externa, solo cuenta con un servicio de asesoramiento para que los integrantes del área contable, impositiva y laboral realicen las consultas técnico-profesionales en la materia que tengan dudas al respecto. Sin embargo, la mencionada es la única participación de un tercero en materia de elaboración de Estados Contables.

• Auditoría de los Estados Contables

En línea con la confección de los Estados Contables, tampoco realizan ningún tipo de Auditoría Externa de Estados Contables. Esto es así ya que la empresa únicamente realiza balances con fines pura y exclusivamente impositivos. Por otro lado, se solventan únicamente con fondos propios; nunca han requerido préstamos a terceros y, para apertura de cuentas con proveedores y bancos (este último brindando solo servicios de apertura de cuentas, acreditaciones de tarjetas de créditos, chequeras, pero nunca otorgando créditos, ni siquiera descubiertos en cuenta corriente) requieren, en el

mayor de los casos, que el balance este firmado por contador de la empresa pero no auditado en forma externa ni certificado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

En el caso de los proveedores, algunos otorgan financiamiento en cuenta corriente por plazos cortos (no más de 30 días) pero basándose solo en una buena y duradera relación comercial y no en informes para ser presentados a terceros. Por estos motivos, la empresa desiste abiertamente de realizar auditorías externas de sus Estados Contables.

D. Auditoría de la empresa cordobesa del rubro gastronómico Betos

S.R.L.

El objetivo de esta auditoría es evaluar el sistema de compras y pagos de la empresa gastronómica de Córdoba Betos S.R.L. Este trabajo se limitará al análisis de las tareas comprendidas desde la solicitud de compras de insumos, con el correspondiente registro de la documentación, hasta el pago de las mismas, y los controles asociados al procedimiento. (Ver Anexo)

Las tareas de investigación (relevamiento) a utilizar en el presente trabajo se desarrollan a continuación y se basan en la metodología COSO del Informe COSO II (National Commission on Fraudulent Financial Reporting. 2004):

1. Ambiente de control.

En cuanto a la integridad y los valores éticos de la organización, los mismos se encuentran establecidos en forma documentada ya que existe un código de conducta que se les facilita a la totalidad de los empleados, y que los mismos se notifican y firman al momento de formalizar la relación laboral con la empresa.

En sentido contrario, no se definen en forma explícita las competencias profesionales y capacidades necesarias para desarrollar los distintos puestos. La organización solo hace hincapié, en la experiencia en el rubro gastronómico y un determinado perfil que el área de RR.HH. evalúa al momento de realizar las entrevistas laborales. A su vez, no existen procedimientos para la búsqueda, selección y contratación de personal; RR.HH. realiza este procedimiento en base a sus capacidades y experiencia. Por último, no existen programas de capacitación continua que contemple las necesidades

de la compañía y el personal, aunque si se realizan evaluaciones periódicas de desempeño pero de manera informal y sin seguir un procedimiento específico.

Por lo que se refiere a la filosofía y estilo de la dirección, se observa que se difunde en la empresa el interés de la dirección por el buen funcionamiento del control interno. A su vez, si bien no existen políticas formales para la rotación de empleados claves, las mismas igualmente se realizan de manera informal. Más aún, se observa una actitud responsable ante la generación de información contable como de gestión en la mayoría de las sucursales, ya que los encargados no solo responden por el funcionamiento operativo de la sucursal, sino también por cuestiones administrativas, por lo que este último es un punto fuerte de la organización.

Existe un plan estratégico de negocios ideado por la dirección de la empresa y el mismo es consistente con la visión, misión y principios de la organización, aunque la mayoría de los empleados desconoce dicho plan estratégico.

En relación a la estructura de la empresa, existe un organigrama que detalla las jerarquías de las personas que desempeñan las funciones. Si bien la estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones de la compañía en el plano operativo, no lo es en el plano administrativo donde la estructura de personal no resulta suficiente para el volumen de operaciones con el cual deben trabajar sus empleados.

Todavía cabe señalar que las responsabilidades están bien definidas para los puestos de mando, y la asignación de la misma esta en relación con el nivel de autoridad. De igual manera, los cargos más altos de la organización son cubiertos por personal con competencia, capacidad integridad y experiencia profesional. No obstante, las

funciones, competencias y responsabilidades no son comunicadas a cada empleado en forma correcta.

Por último, no existen procedimientos para la selección, promoción, y capacitación de personal, lo cual es un punto débil muy importante, pero si en cuanto a las sanciones. Igualmente tampoco se evaluación las necesidades de contratación de personal para mantener actualizada la estructura

2. Evaluación de riesgos:

En cuanto a los riesgos es posible mencionar que existe un plan de negocios, aunque no siempre se respeta la formalización del mismo de manera anual. Si bien se definen objetivos a lograr, no existen objetivos cuantitativos específicos, ni mucho menos son comunicados a los empleados involucrados. Por otra parte, si existen indicadores de gestión y metas, por el que el problema principal es la comunicación, es decir, existen objetivos aunque no formalizados adecuadamente, y existen metas e indicadores que ayudan a lograrlos, pero los empleados no conocen el por qué (objetivo) de lograr cumplir con ciertas metas e indicadores.

Al mismo tiempo, la empresa cuenta con un análisis de riesgo considerando los objetivos de la misma y las fuentes probables de riesgo. Sin embargo, esto se realiza de manera informal; se hace una revisión periódica de los riesgos identificados para intentar anticipar el accionar ante los acontecimientos que puedan influir en la obtención de los resultados considerando la experiencia de ejercicios anteriores. Aunque no se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos.

A su vez, se analizan las fallas en los controles que puedan haber provocado en el pesado algún tipo de pérdida para la organización o bien errores en información,

incumplimientos legales o normativos pero no siempre se le da la continuidad necesaria. Es decir, una vez identificado el problema se verifica que no afecte a otras sucursales, se instala o modifica un control para que resulte más apropiado pero en ciertas ocasiones no se mantiene con el transcurso del tiempo. Por otra parte, los riesgos identificados por la gerencia media, funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar el análisis de riesgo pero no siempre son comunicados correctamente. Finalmente, no se identifica al riesgo residual (riesgos que la dirección entiende que no pueden o no resulta conveniente cubrir).

En último lugar, se destaca que las áreas (con excepción de alguna sucursal en particular) las áreas operativas están instruidas para transmitir a la dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, o legal y que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3. Actividades de control:

Las medidas de control interno aplicadas a un ambiente computarizado pueden ser agrupadas en dos grandes categorías:

- Controles de entorno: aquellos controles aplicados sobre las actividades que se desarrollan “alrededor de una aplicación y están relacionados con la estructura.
- Controles programados: son los mecanismos de validación incorporados en los programas que procesan las operaciones de la entidad y están relacionados con los procedimientos operativos.

Con respecto a los controles de entorno, podemos mencionar que el único usuario con acceso total a la información es el propio dueño. A partir de allí, existen dos niveles de

usuarios para la administración en función de su nivel jerárquico, un primer nivel con acceso total a consultas y posibilidad de realizar modificaciones de determinados registros (necesario para cumplir sus funciones de control) y un segundo nivel que cuenta con limitaciones tanto a la hora de obtener información como de modificar datos (por ejemplo, pueden corregir los insumos comprados dentro de una factura mal cargada, pero no pueden enviar una factura que se encuentra en cuenta corriente al módulo de facturas que se encuentran pagas).

Por otro lado, los encargados cuentan con un nivel de usuario que les permiten ingresar transacciones y operaciones como cargar una factura de compra, o realizar un pago a un proveedor, pero sin posibilidad de modificar registros previos a menos que cuenten con autorización de un nivel superior. Cada uno tiene su propio usuario, quedando registrado en el sistema el día, la hora y el usuario asociado a cada operación realizada en el sistema en relación al circuito recepción y pago a proveedores (el sistema no permite operar sin identificarse previamente). Por otro lado, si el usuario fraudulentamente no informara la operación, por ejemplo de pago o de recepción de mercadería, existen controles de carácter detectivos para mitigar este riesgo (arqueos de caja, inventarios sorpresivos, desvíos en consumo de insumos, etc.) De esta manera, el sistema impide que un usuario registre operaciones o transacciones si no cuenta con el nivel de autorización correspondiente para hacerlo. No obstante, las facultades de autorizar no han sido adecuadamente notificadas a los responsables.

A su vez, los encargados pueden acceder solo a la información que es pertinente para el desempeño de funciones, por ejemplo, consultar el arqueo diario que arroja el sistema, pero cualquier modificación quedará registrada y a su vez deben rendir

cuentas al supervisor respecto de las diferencias entre el arqueo físico realizado por este último y la información obtenida del sistema.

Por otra parte, la asignación de cuentas también la realiza el proveedor informático, pero únicamente ante pedido de personal jerárquico. De esta forma se crea un usuario a pedido y se le otorga la contraseña a la persona que vaya a utilizarlo, debiendo esta cambiarla al realizar su primer ingreso. Sin embargo, las contraseñas no caducan periódicamente, por el contrario se han podido verificar la existencia de contraseñas con varios años de antigüedad.

El sistema de gestión de Betos S.R.L. fue desarrollado por encargo de la propia entidad a un desarrollador de software, adquiriendo la licencia del mismo a perpetuidad. Por tal motivo, este proveedor es el encargado de realizar las tareas de back-up, mantenimiento de perfiles de usuarios y asignación de cuentas. Los back-up se realizan en un servidor propio del desarrollador del software, distinto al servidor en el cual opera el sistema realizándose los mismos con frecuencia mensuales. El servidor principal propio se encuentra en un edificio diferente al lugar donde se encuentra la sede administrativa y lógicamente de las distintas sucursales, y dicho espacio físico es utilizado exclusivamente con el mencionado fin, existiendo adecuadas medidas de ventilación pero no así de mantenimiento y limpieza del lugar en general. Ante una eventual contingencia, personal administrativo jerárquico se comunica con el proveedor de sistemas para que este último recupere la información perdida desde su propio servidor back-up.

Por otro lado, no se evalúan periódicamente los controles para asegurarse que aún están operando según su diseño. En contraposición, si se realiza un control de la

ejecución o desempeño contra los estándares determinados y con lo acontecido en ejercicios anteriores. Es decir, por un lado, la facturación es enviada al responsable de control interno (administración), quien coteja la documentación con el registro en el sistema, realizado por el encargado. Y por otro, la empresa cuenta con indicadores de costos, que permiten evaluar la gestión del encargado y detectar desviaciones relevantes. Así mismo, se compara el desempeño no solo con los estándares pre-establecidos, sino también con información de periodos anteriores. A su vez, se involucra en tales evaluaciones a los niveles medios, y también se preparan los informes necesarios para el control (informes de costos, de gestión, etc.)

Las tareas de mantenimiento de PIXO GESTION son realizada por el propio desarrollador con apoyo de una empresa de informática a quien se le ha tercerizado, a su vez, el suministro de hardware. Actualmente el sistema se encuentra disponible en versión 3.0, actualizándose de forma continua. La documentación que respalda el mantenimiento y actualización del software se encuentra en poder del propio desarrollador, sin embargo la empresa contractualmente está en posición de solicitar dicha documentación aunque no existe ningún antecedente de haberlo hecho en el pasado.

El sistema de gestión cuenta con un módulo de auditoria, únicamente accesible por perfiles de usuario que desarrollen dicha función, en donde es posible realizar el seguimiento de todo el proceso, tanto de los ingresos y modificaciones de transacciones como eliminación de la mismas, identificando el usuario asociado a dicha transacción, fecha y hora del suceso e información original (antes de ser modificada o eliminada).

En cuanto a los controles programados, los mismos pueden clasificarse en:

- Controles de entrada: mecanismos de control sobre los datos que ingresan al sistema.
- Controles de procesamiento: operan sobre las transformaciones que se ejercen en los datos, una vez que la transacción ingreso al sistema.
- Controles de salida: procuran proteger la información que genera el sistema de los potenciales errores y/o irregularidades que pueden llegar a detectarse cuando se los lea.
- Controles sobre los archivos: operan tanto sobre los datos permanentes del sistema como sobre los que guardan datos transitorios.

Respecto de los controles de entrada, el sistema cuenta con una gran cantidad de controles de formato, por ejemplo, permitiendo ingresar solo números en la columnas de montos, fechas validas en el campo fecha de factura, etc. También se observan controles de secuencia en los comprobantes, al no permitir a los usuarios colocar arbitrariamente el número asociado al comprobante, sino que los mismos son automáticamente asignados por el sistema, siguiendo una correlación. Con respecto a controles de comparación con datos preexistentes, el sistema compara contra la base de datos de AFIP que el CUIT sea válido. A su vez, establece controles de límite, impidiendo ingresar una orden de pago por montos superiores a los saldos existentes en cuenta corriente con el proveedor.

En relación a los controles de procesamiento, a la hora de cargar una factura el sistema exige en un primer proceso que se ingrese el monto total de la factura, para luego en el

paso siguiente ingresar el detalle de la misma. De esta forma el sistema verifica que el monto que surge de relacionar el precio y las cantidades de los distintos insumos, como de los impuestos correspondientes coincida con el monto total de la factura. Por otra parte, si una factura ya se encuentra registrada, el sistema impide que se vuelva a ingresar. A su vez, como se ha mencionado, cualquier modificación o eliminación de registros que el usuario tenga autorizado realizar, quedará registrado en un archivo especial al cual solo tienen acceso a través del módulo de auditoría, los usuarios que ejerzan dicha función.

Con respecto a los controles de salida, solo es posible imprimir el arqueo una vez cerrado el mismo y, una vez cerrado, no es posible abrirlo nuevamente. Por tal motivo, se garantiza que el informe arrojado es el definitivo y, además, al funcionar en forma on-line, el nivel de usuario que cuente con autorización, puede generar nuevamente dicho informe verificando la veracidad del original.

Por último, los controles sobre los archivos, pueden realizarse directamente desde el mencionado módulo de auditoría.

En cuanto al proceso, el pago puede ser realizado en forma total o parcial en el momento de la entrega, o bien ingresado en cuenta corriente (aproximadamente 30 días). El pago inmediato es realizado por el encargado, quien lo registra en el sistema, el cual genera una orden de pago automática. En relación con lo expuesto previamente, la falta de autorización de un pago, genera un riesgo de fraude para el ente. No obstante, el sistema sólo autoriza una orden de pago si está vinculada a una factura previamente cargada, y hasta el monto de la misma. Esto implica decir que la autorización, aprobación, procesamiento, registración, pagos, supervisión, custodia y

manipuleo de fondos de las operaciones y transacciones está excesivamente concentrada en la figura del encargado; riesgo que se mitiga parcialmente por el mencionado funcionamiento del sistema de gestión pero que no resulta suficiente como para no considerarlo un riesgo significativo. En conclusión, no se impide que el manejo de dinero sea administrado por una única persona por más controlada que esta esté.

Por otro lado. Se han definido procedimientos de control para algunos pero no para todos los riesgos significativos identificados. Es decir, en cuanto a la realización del pedido al proveedor, el encargado de la sucursal lo hace ya sea de manera telefónica o bien, personalmente en alguna de las visitas habituales que realiza el proveedor (normalmente con frecuencia semanal). Éste es un proceso informal, sin documentación de respaldo, por lo que se convierte en un riesgo significativo para el cual no se ha definido un procedimiento de control.

En relación a la separación de tareas y responsabilidades, se observa que es el mismo encargado quien recibe y controla la mercadería, procediendo al posterior registro en el sistema de gestión, de la factura vinculada a la operación. Aquí se identifican riesgos relevantes, derivados de la ausencia de separación de funciones: errores involuntarios en la carga de la factura, posibilidad de que el encargado en connivencia con el proveedor adulteren las cantidades o los precios. En resumen, si bien ningún individuo tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves del circuito de compras y pagos de Betos S.R.L.; si se observa una concentración de varias tareas o aspectos claves en la figura del encargado de la sucursal.

En contraposición con lo anterior, si se observa que las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias. A su vez, la asignación de tareas se realiza de manera que se asegure sistemáticamente la verificación. A su vez, los objetivos definidos en cada una de las áreas son compatibles. Sin embargo, como ya se ha mencionado en otras instancias, no existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización.

En otro aspecto, no existe documentación escrita de la estructura del sistema de control aunque si de la mayoría de las operaciones o transacciones significativas de la organización. Además, esta documentación es completa, oportuna, adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado. Así mismo, dicha documentación respecto a operaciones y transacciones está disponible y adecuadamente archivada para su examen.

Por otro lado, existen restricciones al acceso a los recursos y registros solo al personal especialmente autorizado (aunque con excesiva concentración de funciones como ya se ha mencionado). También, la responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros está asignada a personas designadas oficialmente y se comparan periódicamente los recursos existentes contra los registros. A su vez, se han establecido políticas y procedimientos para la custodia física de los recursos, implementado y comunicado adecuadamente a todo el personal, principalmente en cuanto a la conservación de los insumos perecederos y en cumplimiento de los requisitos establecidos por bromatología al respecto.

Por lo que se refiere a la guarda de activos, se han establecido medidas de guarda y acceso al dinero, el mismo se mantiene bajo llave y en cajas de seguridad y bajo el ala

de responsabilidad del encargado de la sucursal. Además, las medidas de protección incluyen los horarios de receso de actividad laboral al mantener bajos niveles de dinero en sucursales y bajo llave en cajas de seguridad. Sin embargo, no se rota al personal a cargo de dichas tareas de forma periódica aunque si están controlados los accesos al sistema de información (tanto en la carga como modificación de archivos) y también existen controles del sistema de gestión que permiten detectar accesos no autorizados. También el local cuenta con cámaras de seguridad por lo que en caso de que algún empleado ingrese al sistema con una clave que no es la propia, es fácilmente verificable a través de las grabaciones.

4. Información y comunicación:

Con respecto a la información interna y externa generada por la organización, se verifica que es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación, y la política de la empresa es muy estricta al respecto. Se observa que están definidos los informes periodos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones, con fechas establecidas aunque no siempre se respetan pero si se cumplen las sanciones establecidas por falta de cumplimiento (advertencias).

Así mismo, la información arrojada por el sistema de gestión es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados (con algunos riesgos menores en algunos puestos excepcionales donde el nivel de autoridad está en un punto intermedio entre dos niveles jerárquicos, pero que no se trata de una situación habitual). Además la información se encuentra accesible para quienes deben disponer de ella, esto

principalmente es consecuencia de la practicidad y facilidad de uso del sistema si se cuenta con los niveles de autorización adecuados.

Por otra parte, en general, el contenido de la información es adecuado a las circunstancias. El mismo está estructurado con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que este dirigido. Además, la información es confiable ya que está controlado y se puede corroborar con documentación de soporte. Si bien el sistema de información es adecuado a las necesidades de información de la empresa, no siempre el suministro de información es oportuno como consecuencia de no respetar estrictamente las fechas límites a la hora de presentar informes.

Con respecto al sistema informático, el mismo esta implementado de forma tal que admite actualizaciones. A su vez, no con la debida frecuencia pero se suele realizar un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación.

En cuanto a la comunicación (uno de los mayores puntos débiles de la organización), no existe un mensaje claro de parte de las autoridades sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la empresa. Tampoco cuenta con los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación efectiva.

Por otra parte los empleados pueden denunciar errores o irregularidades a una autoridad competente, aunque no existe garantía alguna respecto al resguardo de la confidencialidad de aquellos que denuncian irregularidades, ya que si bien tienen la posibilidad de hacerlo en el sentido que se les otorga comunicación directa con, por ejemplo, una autoridad administrativa que haría las veces de comité de auditoría en

una PyMe; no existen canales formales para hacerlo que resguarden el anonimato del empleado. Es decir: no es frecuente ni ha sucedido, pero dada la estructura si es posible (aunque no probable) que el empleado que denunció alguna irregularidad pueda perder el anonimato.

Mientras tanto, se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros contra documentación de soporte. También se observa que las registraciones contables se realizan en secuencia numérica y por fecha. Se debe agregar que la dirección cuenta con un tablero de control que le permite realizar un seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves.

Finalmente, cabe destacar que si bien existe una función de auditoria interna independiente dentro de la organización, la misma cuenta solo con algunos procedimientos de control predefinidos pero carece de otros mencionados en el presente trabajo. Por otra parte, tiene la obligación de presentar reportes periódicos al máximo responsable de la compañía aunque no cuenta con un plan de auditoria aprobado.

5. Supervisión:

No siempre la supervisión enfatiza en la práctica la responsabilidad de los funcionarios con competencias de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno. Pero si se verifica que en el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con el estándar establecido y en caso de existir desvíos se evalúan las causas de los mismos. A su vez, si bien se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar información generada internamente, no siempre se realiza

con la frecuencia adecuada, principalmente en lo vinculado a las compras respecto de ciertos proveedores y la verificación del cumplimiento de los acuerdos comerciales.

Por otro lado, se realizan habitualmente controles de existencias de inventarios físicos contra registros, de manera mensual respecto de la totalidad de insumos, y con mayores frecuencias (semanales, de varias veces por semana y hasta diarias) en aquellos casos en que las áreas que realizan los respectivos controles lo consideren necesario como consecuencia de desvíos significativos. Por el contrario, no están definidas herramientas de auto-evaluación de ningún tipo (cuestionarios, checklist, ni ningún tipo de mecanismo alternativo).

Existen indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros pero respecto de ciertos insumos los mismos pueden quedar desactualizados, y solo existen medidas correctivas pero no preventivas para estas situaciones. Es decir, solo ante situaciones que salen a la luz se proceden a corregir estos indicadores que han quedado desactualizados por distintos motivos (ejemplo: desperdicios estándar mayores o menores por cambios de insumos que cuentan con un menor o mayor rinde respectivamente).

Por otra parte, existe una unidad de auditoría interna que practica regularmente auditorías. Las recomendaciones y hallazgos de esta unidad se han tenido en cuenta a la hora de implementar cambios como consecuencia de resultados de una auditoría previa. Sin embargo, en aquellos casos en que la dirección está en desacuerdo con los hallazgos de la auditoría encontrados o con las recomendaciones, tales puntos no se expresan por escrito documentando el desacuerdo.

Recomendaciones:

De los resultados de la auditoria desarrollada en los puntos precedentes, surgen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Establecer y formalizar un proceso para la realización de pedidos de insumos que quede asentado por escrito y registrado en el sistema como por ejemplo: órdenes de pedido – aprobación de un superior antes de emitir la orden – alertas de sistemas vinculadas a un nivel bajo de stock que indique la necesidad de emitir una orden de pedido o bien que lo haga automáticamente en función de niveles de stock predeterminados).
- ✓ Separación de funciones, principalmente: realización del pedido – recepción y control de la mercadería – registro de la factura – pago de la misma.
- ✓ Implementar controles preventivos en la recepción de mercadería: que un encargado de depósito reciba la mercadería e ingrese la información al sistema en función al remito recibido. De este forma el sistema podría a través de un control programado comparar de manera automática la información del remito con la de la factura vinculada a ese mismo pedido y detectar desvíos.
- ✓ Impedir que el manejo de dinero sea administrado por una única persona por más controles que recaigan sobre la misma: centralizar las autorizaciones de pagos en un área administrativa. De esta forma el encargado solo realiza pagos con la autorización previa de la administración que a través del sistema libera la factura para ser cancelada.

- ✓ Realizar un seguimiento y supervisión más adecuada de los cambios implementados (cambios introducidos como consecuencia de haber detectado un error o un riesgo, que han mejorado el ambiente de control pero que no se han mantenido en el tiempo por falta de supervisión adecuada).
- ✓ Implementar controles para verificar el cumplimiento de las fechas límites a la hora de presentar informes.
- ✓ Implementar sistemas para formalizar denuncias anónimas de irregularidades por parte de los empleados.
- ✓ Implementar herramientas de auto-evaluación (cuestionarios o checklist).
- ✓ Revisar periódicamente los accesos asignados
- ✓ Con motivos de mejorar la seguridad en el acceso, establecer un periodo de caducidad para las contraseñas de los distintos usuarios.
- ✓ Solicitar periódicamente al proveedor del sistema de gestión, documentación relacionada al mantenimiento y actualización del sistema.
- ✓ Rotar al personal a cargo de tareas claves: principalmente encargados, ya que son quienes concentran muchas funciones claves.
- ✓ Comunicar de forma adecuada el plan estratégico de la organización a los distintos empleados.
- ✓ *Comunicar las funciones, competencias y responsabilidades de cada empleado en forma correcta.

- ✓ Comunicar de forma clara por parte de las autoridades sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la empresa.
- ✓ Notificar adecuadamente a los responsables, las facultades de autorizar incluyendo las condiciones y términos bajo los cuales se asignan las mismas.
- ✓ Incluir un servicio de Auditoría Externa de Estados Contables.
- ✓ La dirección debería enfatizar en la práctica la responsabilidad de los funcionarios con responsabilidad de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno.
- ✓ Formalizar de manera anual el plan de negocio de la dirección.
- ✓ Formalizar los procedimientos para la realización de análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes probables de riesgo.
- ✓ Documentar por escrito aquellos casos en que la dirección está en desacuerdo con los hallazgos de la auditoría encontrados o con las recomendaciones.
- ✓ Evaluar periódicamente los controles para asegurarse que aún están operando según su diseño.
- ✓ Documentar por escrito la estructura del sistema de control. La documentación de la estructura de control interno debería incluir la identificación de las principales funciones de la empresa, los objetivos relacionados con ellas y las actividades de control.

- ✓ Formalizar la totalidad de los procedimientos de control asignados a la función de auditoría interna independiente dentro de la organización y aprobar un plan anual de auditoría.
- ✓ Definir en forma explícita las competencias profesionales y capacidades necesarias para desarrollar los distintos puestos (rubro gastronómico no considera necesario, solo que tenga experiencia y fue, pero podría ponerse).
- ✓ Desarrollar procedimientos para la búsqueda, selección y contratación de personal.
- ✓ Desarrollar procedimientos para la selección, promoción, y capacitación de personal.
- ✓ Implementar programas de capacitación continua que contemple las necesidades de la compañía y el personal.
- ✓ Establecer y formalizar un procedimiento para realizar las evaluaciones periódicas de desempeño.

E. Conclusiones

- Surge claramente la trascendencia de los SIC en las organizaciones. Sin embargo, en algunos países pocas PyMes son gestionadas basándose en estos sistemas.
- El efecto más robusto de implementar la actividad de la innovación en las PyMes se produce en el crecimiento de las ventas.
- El desarrollo de una cultura de innovación y la habilidad de innovar tiene por su parte un mayor impacto sobre el beneficio. Todo esto confirma que la innovación otorga a las empresas la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- Para autoevaluar el SCI de una organización es necesario idear una metodología que permita diagnosticar como se desempeña la estructura del SCI de la empresa.
- Para asegurar el objetivo, es necesario practicar la autoevaluación de manera permanente, permitiendo determinar la calidad y efectividad del SCI.
- Antes de comenzar con la autoevaluación, resulta menester capacitar a todo el personal que participe en ella. Esto es, capacitarlos respecto al objetivo y la estructura del sistema de control y también sobre el proceso de autoevaluación.
- El principal problema que surge como resultado de la auditoría sobre el proceso de compras-pagos a proveedores realizada a Betos S.R.L. está vinculado principalmente a la falta de controles preventivos. Ello como consecuencia, principalmente, de una excesiva concentración de funciones en

la figura del encargado. Entre las principales recomendaciones para mitigar este riesgo se encuentran la necesidad de diseñar un proceso formal para la realización de pedidos de insumos, separación de funciones (realización del pedido – recepción y control de la mercadería – registro de la factura – pago de la misma), implementar controles preventivos en la recepción de mercadería, impedir el manejo de dinero por una misma persona, mayor seguimiento de cambios implementados y rotar al personal a cargo de tareas claves.

- Otro de los problemas centrales detectados en la auditoría realizada está vinculado a deficiencias en la comunicación, principalmente a la hora de comunicar adecuadamente el plan estratégico de la empresa, las funciones, competencias y responsabilidades de los empleados y sobre la importancia del sistema de control interno en la organización.
- Por otro lado, se han detectado también deficiencias en distintas cuestiones formales, principalmente la empresa debería: formalizar de manera anual el plan de negocio de la dirección y los procedimientos para la realización de análisis de riesgo, documentar casos de desacuerdo entre resultados de auditoría y la dirección; documentar la estructura del sistema de control y, finalmente, formalizar la totalidad de los procedimientos de control de la auditoría interna independiente, aprobando un plan anual de auditoría.
- También se detectaron inconvenientes vinculados al ámbito laboral, donde se debería: definir las competencias y capacidades necesarias para los distintos puestos, desarrollar procedimientos de búsqueda y selección de personal y de promoción y capacitación una vez que hayan ingresado a la empresa;

desarrollar programas de capacitación continua y procedimientos para realizar evaluaciones periódicas de desempeño.

- Por último, resulta indispensable incluir un servicio de Auditoría Externa de Estados Contables, que permita contar con otra evaluación y opinión independiente y objetiva, en pos de brindar a la dirección de otras alternativas y elementos de juicio para la toma de decisiones.

F. Bibliografía

- Barney, J. (1991). Revista de Gestión. Recursos y Ventajas Competitivas de la empresa, 17(1): 99-120.
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. Actualidad Contable Faces, 10(15): 22-29.
- Dávila, A. (2005). Un estudio empírico sobre el diseño de un Sistema de Control de Gestión en el desarrollo de nuevos productos. Contabilidad, Organizaciones y Sociedad, 25, 383-409.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Resolución Técnica N° 37. Normas contables profesionales. Normas de Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento, Certificación y Servicios Relacionados.
- Guerrero, J., Marlene, L., Gómez Flórez, L. C. (2011). Revisión de estándares relevantes y literatura de gestión de riesgos y controles en Sistemas de Información. Estudios Gerenciales, 27(121): 195-215.
- Heredia, L., García Pérez de Lema, D., Bastida, A., Francisco, J. (2008). Los Sistemas de Control de Gestión y la innovación. Su efecto sobre el rendimiento de las PYMES. Actualidad Contable Faces, 11(17): 135-152.
- Holmes, S., Nicholls, D. (1989). Determinando los requisitos de Información Contable de pequeñas empresas. Investigación Contable y de Negocios, 19(74): 143-150.
- Mejía Quijano, R. C. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno. Administrer(6): 82-95.
- Merz, G. R., Sauber, M. H. (1995). Perfiles de Actividades Gerenciales en pequeñas empresas. Gestión Estratégica, 16: 551-564.
- Milessi, J. J. (2001). Memorias del curso Control Self-Assesment. Medellín: Ed. Civitas.
- National Commission on Fraudulent Financial Reporting, T. C. (2004). Informe COSO II. Ed. Coopers & Lybrand.
- Porporato, M., García, N. (2011). Sistemas de Control de Gestión: Un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (47): 61-77.
- Rubio, A., Aragón A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en las PYMES. Cuadernos de Gestión, 2(1): 1-15.

Silva Murillo, R. (2006). Los Sistemas de Información como arma estratégica en la gestión empresarial. *Perspectivas*, 9(18): 161-176.

Street, C., Meister., B. (2004). Pequeñas empresas, Crecimiento y Transparencia Interna: el rol de los Sistemas de Información. *MIS Quarterly*, 28(3): 373-506.

Yeh-Yun, C., Yi-Cheng, C. (2007). ¿La innovación conduce al rendimiento?. *Noticias de investigación de gestión*, 30(2): 115-132.

IV) ANEXO



