



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS**

ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

TRABAJO FINAL

**“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL INTERNO Y DEFINICIÓN
DE INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN COMO APOYO A LA TOMA DE
DECISIONES. CASO DE APLICACIÓN EN EMPRESA DEL RUBRO
AUTOMOTRIZ, LOCALIZADA EN CÓRDOBA”**

**Autora: Cra. Daniela Nair Martínez
Tutor : Cr. Leandro Pagnone**

Año 2023



DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL INTERNO Y DEFINICIÓN DE INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN COMO APOYO A LA TOMA DE DECISIONES. CASO DE APLICACIÓN EN EMPRESA DEL RUBRO AUTOMOTRIZ, LOCALIZADA EN CÓRDOBA by Daniela Nair Martínez is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a las siguientes personas e instituciones que desempeñaron un papel fundamental en el desarrollo de esta especialización en Contabilidad Superior y Auditoría y en la realización de este trabajo final:

- A mi tutor, Leandro Pagnone, agradezco su dedicación y orientación a lo largo de todo el proceso. Su experiencia y conocimientos fueron fundamentales para este trabajo.
- A los profesores que formaron parte de esta especialización en Contabilidad Superior y Auditoría, su compromiso y enseñanzas han sido invaluable para mi formación académica y para el desarrollo de este trabajo final.
- Al profesor Dr. Juan Argüello, agradezco su guía y asesoramiento. Su experiencia y apoyo fueron esenciales para la obtención de resultados significativos.
- A la profesora Dra. Eliana Werbin, quiero expresar mi gratitud por su dedicación, predisposición y contención en la Escuela de Graduados. Su apoyo y orientación contribuyeron en gran medida a mi crecimiento académico.
- Por último, agradezco a la empresa Autocity por abrirme las puertas y permitirme realizar este trabajo.

A todas estas personas e instituciones, les estoy profundamente agradecida por su valioso aporte, orientación y apoyo. Sin su colaboración, este logro no hubiera sido posible.

DEDICATORIAS

Este trabajo está dedicado a mis padres, quienes han sido mi guía, inculcándome el valor del esfuerzo y la perseverancia. Su apoyo constante y sacrificio han sido pilares fundamentales en mi formación. A ustedes les debo todo lo que he logrado y siempre serán mi ejemplo a seguir.

A mi hermana, mi mayor apoyo y confidente. Gracias por creer en mí, por alentarme en cada paso y por compartir esta etapa tan importante de mi vida.

Por último, se la dedico a mis compañeros de la Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría, grandes profesionales de los que aprendí mucho y me acompañaron en todo este camino, pero en especial a mi compañera Georgina que fue incondicional y gracias a ella llegamos al objetivo de terminar este trabajo final.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo final fue diseñar un sistema de control interno y definir indicadores de gestión clave para el área de repuestos de una empresa del rubro automotriz, que contribuya a optimizar el proceso de toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos gerenciales. En el presente trabajo se realizó un análisis de las variables de control interno en el área de repuestos de la empresa Autocity. Se recomienda un diseño de control interno con el objetivo principal de generar información confiable para la toma de decisiones y contribuir al logro de los objetivos gerenciales.

A partir de la evaluación de los procesos llevados a cabo por la empresa, se identificaron los riesgos y oportunidades de mejora que condujeron a la creación de dicho sistema. El diseño del sistema de control interno se adaptó a las necesidades particulares del área de repuestos, considerando los procesos identificados como más riesgosos, el ambiente de control, la calidad de la comunicación interna y los procesos y controles existentes.

Además, se elaboró un cuadro de mando integral y se definieron indicadores de gestión para el área de repuestos de la empresa. Este cuadro de mando integral proporciona a la empresa una herramienta de toma de decisiones adecuada y mejora la gestión empresarial en general. El enfoque en indicadores clave de gestión permite monitorear y mejorar diversos aspectos relevantes del desempeño. El propósito era promover el uso de la información de gestión como herramienta para la expansión. A partir de un diagnóstico de los procedimientos y el circuito de control interno de la empresa, se propusieron mejoras en el desarrollo de dichos procesos. Estas mejoras prepararán al área de repuestos para futuros escenarios económicos, políticos o sociales y determinarán las posibilidades de éxito y crecimiento sostenible a largo plazo.

Palabras claves: Informe COSO, Cuadro de Mando Integral, Procesos, Contabilidad Gerencial.

ABSTRACT

The objective of this final work was to design an internal control system and define key management indicators for the spare parts area of a company in the automotive industry that contributes to optimizing the decision-making process and the fulfillment of management objectives. In the present work, an analysis of the internal control variables was carried out in the spare parts area of the Autocity company. An internal control design is recommended with the main objective of generating reliable information for decision-making and contributing to the achievement of management objectives. From the evaluation of the processes carried out by the company, the risks and opportunities for improvement that led to the creation of said system were identified. The design of the internal control system was adapted to the particular needs of the spare parts area, considering the processes identified as the most risky, the control environment, the quality of internal communication, and the existing processes and controls.

In addition, a comprehensive scorecard was developed and management indicators were defined for the company's spare parts area. This balanced scorecard provides the company with a proper decision-making tool and improves overall business management. The focus on key management indicators makes it possible to monitor and improve various relevant aspects of performance. The purpose was to promote the use of management information as a tool for expansion. From a diagnosis of the procedures and the internal control circuit of the company, improvements in the development of said processes were proposed. These improvements will prepare the spare parts area for future economic, political or social scenarios and will determine the chances of success and sustainable growth in the long term.

Keywords: COSO Report, Balanced Scorecard, Processes, Management Accounting.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	METODOLOGÍA.....	2
3	RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	4
3.1	Estudio exploratorio bibliográfico sobre el marco teórico de control interno, sus consideraciones más relevantes y la importancia de su aplicación en las organizaciones.....	4
3.2	Estudio exploratorio bibliográfico sobre el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo.....	10
3.2.1	Ambiente de control (o entorno de control).....	10
3.2.2	Evaluación de riesgos.....	14
3.2.3	Actividades de control.....	17
3.2.4	Información y comunicación.....	19
3.2.5	Supervisión.....	20
3.3	Estudio exploratorio bibliográfico sobre cuadro de mando integral e indicadores de gestión empresarial para la toma de decisiones.....	22
3.3.1	Perspectiva financiera.....	25
3.3.2	Perspectiva de cliente.....	26
3.3.3	Perspectiva de procesos internos.....	26
3.3.4	Perspectiva de formación y crecimiento.....	27
3.4	Estudio exploratorio de experiencia práctica sobre el desarrollo del sistema de control interno en el área de repuestos de una empresa del rubro automotriz.....	30
3.4.1	Descripción de la empresa.....	30
3.4.2	Organigrama.....	31
3.4.3	Identificar la existencia de procesos internos, el funcionamiento de los mismos y su contribución a los objetivos de la compañía.....	33
3.5	Diseñar el sistema de control interno del área de repuestos de una empresa del rubro automotriz. Confeccionar un cuadro de mando integral e indicadores de gestión para la toma de decisiones.....	46
4	CONCLUSIONES.....	59
5	BIBLIOGRAFÍA.....	60
6	ANEXO.....	61

1 INTRODUCCIÓN

El objeto problema de este trabajo final, consiste en diseñar un sistema integral de control interno para el área de repuestos de una empresa del rubro automotriz, con el fin de generar información confiable que respalde la toma de decisiones. El control interno se lo define como un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en relación con la consecución de los objetivos en términos de eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables (Coopers & Lybrand, 1997).

El control interno se encuentra integrado por varios componentes interrelacionados que se derivan de la forma en que la administración maneja la organización. Estos componentes incluyen el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y la supervisión y seguimiento. Es un proceso multidireccional, repetitivo y permanente en el cual más de un componente influye en los otros, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Para diseñar el sistema de control interno del área de repuestos de una empresa automotriz, se utilizará el marco integrado de control interno COSO, el cual proporciona una guía para evaluar y mejorar el control interno en una organización. En primer lugar, se analizará el contexto o ambiente en donde se desarrollan las actividades organizacionales, teniendo en cuenta aspectos como la estructura organizativa, la división del trabajo, el estilo de la gerencia, el compromiso y los valores éticos. En segundo lugar, se identificarán los riesgos a los que se enfrenta la organización, llevando a cabo un análisis exhaustivo de los posibles eventos que podrían afectar el logro de los objetivos, evaluando su impacto y probabilidad de ocurrencia. Esta identificación de riesgos permitirá determinar las áreas críticas que requieren controles internos efectivos. En tercer lugar, se diseñarán el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos de control orientados al cumplimiento de los objetivos, los cuales deben estar alineados con las mejores prácticas y regulaciones aplicables al sector automotriz. En cuarto lugar, se establecerán mecanismos para asegurar la disponibilidad de información adecuada en tiempo y forma, lo cual implica implementar sistemas de información confiables, procesos de reporte y comunicación efectivos, y capacitar al personal en el manejo y registro adecuado de la información. Por último, se llevarán a cabo actividades de seguimiento, evaluación o ambas, con el fin de valorar la calidad del sistema de control interno implementado (Durand Baquerizo, 2004).

Además del diseño del sistema de control interno, se propone la elaboración de un tablero de control que permita a los gerentes monitorear los recursos financieros y

proyectarlos a largo. Para lograr esto, se sugiere utilizar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), una herramienta que combina diversas áreas de la empresa y sirve como un sistema de control de desempeño empresarial (Becerra, 2018). El BSC se basa en un mapa estratégico que enlaza los objetivos a largo plazo de la empresa en diferentes perspectivas, como la financiera, la del cliente, los procesos internos y el crecimiento-aprendizaje. Mediante la utilización de indicadores clave de desempeño (KPIs), es posible medir estos factores y obtener una visualización del rendimiento de la empresa, lo que simplifica la toma de decisiones estratégicas.

En este sentido, se plantea la elaboración de un tablero de control integral que sea utilizado como una herramienta de gestión empresarial en el sector automotriz. Este tablero permitirá a las organizaciones potenciar sus objetivos y brindar una mayor capacidad de toma de decisiones sobre las actividades productivas. Para desarrollar correctamente el Cuadro de Mando Integral, es necesario identificar la situación actual de las organizaciones automotrices y definir sus metas futuras. Estos objetivos y estrategias deben ser planteados de manera técnica por el área administrativa, lo que permitirá tomar decisiones más acertadas y contribuirá al crecimiento económico de la empresa.

El objetivo de este trabajo final, fue diseñar un sistema de control interno y definir indicadores de gestión clave para el área de repuestos de una empresa del rubro automotriz que contribuya a optimizar el proceso de toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos gerenciales.

2 METODOLOGÍA

2.1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el marco teórico de control interno, sus consideraciones más relevantes y la importancia de su aplicación en las organizaciones

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Coopers & Lybrand (1997)
- Durand Baquerizo (2004)
- Pavón Sierra, Villa Andrade, Rueda Manzano, Lomas (2019)
- Pirela, Alfonso (2005)
- Rivas Márquez (2011)
- Vilorio (2005)

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

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Coopers & Lybrand (1997)
- Estupiñan Gaitán (2015)

2.3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el cuadro de mando integral e indicadores de gestión empresarial para la toma de decisiones.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Alveiro Montoya (2011)
- Cárdenas Saravia (2009)
- Dapena Fernández, L, Jaimez, Lucia (2020)
- Kaplan y Norton (2002)
- Kaplan y Norton (2012)
- López Bonilla, Rojas Cortés, Torres Moreno (2001)
- Morillo (2004)
- Sánchez Vázquez, Velez Elorza, Araujo Pinzón (2016)

2.4. Estudio exploratorio de experiencia práctica sobre el desarrollo del sistema de control interno en el área de repuestos de una empresa del rubro automotriz

2.4.1. Unidad de Análisis: Sistema de control interno del área de repuestos de una empresa del rubro automotriz

2.4.2. Evaluación de Variables e indicadores:

- ✓ Estructura organizacional: descripción de la empresa, responsabilidades, procedimientos (organigrama de la empresa).
- ✓ Sistemas de información: cantidad de sistemas de información que operan en la empresa.
- ✓ Mercado en que se desarrolla: análisis del entorno, identificación de factores internos y externos que afectan a la empresa.
- ✓ Políticas y Estrategias: relevamiento de la misión, visión, políticas y estrategias.
- ✓ Procesos: relevamiento de los principales procesos.
- ✓ Sistema de gestión contable.
- ✓ Información sobre gestión contable del área de repuestos de una empresa de rubro automotriz.
- ✓ Recursos Humanos: composición del personal.
- ✓ Principales indicadores económicos-financieros susceptibles de obtener sobre la base de la información contenida en los Estados Contables de la empresa.
- ✓ Factores de riesgo: identificarlos y cuantificarlos.
- ✓ Gestión de inventarios: explicar cómo se desarrolla el proceso.

2.4.3. Técnicas:

- ✓ Entrevistas con el personal
- ✓ Revisión del manual de procedimiento u otros documentos de comunicación interna (manuales, contratos, entre otros).
- ✓ Inspecciones oculares en los establecimientos de la empresa.

- ✓ Observación directa de los procesos.

2.5. Diseñar el sistema de control interno del área de repuestos de una empresa del rubro automotriz. Confeccionar un cuadro de mando integral e indicadores de gestión para la toma de decisiones

Se llevó a cabo el diseño del sistema de control interno que se adapte a las necesidades particulares del área de repuestos de una empresa del rubro automotriz. El sistema se adecuó a los procesos que se identificaron como más riesgosos, como así también según el ambiente de control, la calidad de la comunicación interna y también de los procesos y controles existentes.

Para llevar a cabo el diseño del sistema de control interno se realizó lo siguiente:

- Planteo de objetivos estratégicos.
- Identificación de acontecimientos, posibilidades de ocurrencia de los mismos y análisis del impacto.
- Evaluación de controles internos, a través de los procesos y del sistema de gestión de la empresa.
- Designar la frecuencia de monitoreo y retroalimentación de los mismos.

Luego de lograr un sistema de control adecuado, se procederá a la confección de un cuadro de mando integral y de indicadores de gestión que le permitan a la empresa una adecuada toma de decisiones y mejorar en la gestión empresarial de la misma.

3 RESULTADO Y DISCUSIÓN

3.1 Estudio exploratorio bibliográfico sobre el marco teórico de control interno, sus consideraciones más relevantes y la importancia de su aplicación en las organizaciones

El entorno empresarial actual se encuentra caracterizado por la incertidumbre y el riesgo debido a la competencia, la globalización de los mercados, la reducción de barreras comerciales, el acceso a la información y los avances tecnológicos. Todos estos factores han generado cambios significativos en la forma en que las empresas operan y gestionan. Es en este contexto, que la gestión empresarial se ha vuelto fundamental para la supervivencia de las organizaciones.

Las empresas necesitan adaptarse a los cambios constantes con el fin de mejorar su posición en los mercados y aprovechar las oportunidades para alcanzar el éxito. El desafío para los líderes empresariales radica no sólo en comprender la necesidad de cambio, sino también en cómo llevarlo a cabo de manera efectiva para lograr los objetivos establecidos a través de las estrategias diseñadas. La existencia de un sistema de control interno es crucial para el funcionamiento efectivo de las organizaciones. El control desempeña un papel fundamental en la consecución de los objetivos generales de una empresa, motivo por el cual es necesario que sea oportuno, económico y siga una estructura orgánica. Además, debe estar estratégicamente ubicado para identificar tendencias y situaciones relevantes.

Para comprender la importancia del control interno en las organizaciones, es fundamental tener un conocimiento claro sobre el concepto de control interno, sus características y objetivos.

Coopers & Lybrand (1997) define al control interno desde el punto de vista del modelo COSO, como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones (se refiere a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y de rentabilidad y la salvaguarda de los recursos), fiabilidad de la información financiera (en este caso se considera que los estados financieros publicados por la entidad sean fiables), cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables (hace referencia al cumplimiento de normas a las que esté sujeta la entidad).

En la definición anterior, se destacan conceptos esenciales que resultan fundamentales para comprender el control interno. Es a partir de estos conceptos, que podemos concluir que el control interno es un proceso que actúa como un medio para alcanzar objetivos, en lugar de ser un objetivo en sí mismo.

Asimismo, las personas juegan un papel crucial en la implementación del control interno, trascendiendo los límites de manuales de políticas e impresos, ya que implica la participación activa de individuos en todos los niveles de la organización. Es importante tener en cuenta que el control interno proporciona un grado de seguridad razonable, sin poder garantizar una seguridad total para la dirección y el consejo de administración de la entidad. Por último, el control interno se diseña para facilitar el logro de objetivos en una o más categorías, las cuales pueden superponerse entre sí.

Es fundamental tener en cuenta que todo sistema de control interno debe cumplir una serie de objetivos fundamentales (Pirela, 2005):

- a) Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (Control interno administrativo).
- b) Proteger los recursos de la organización, asegurando su adecuada administración frente a posibles riesgos que puedan afectarlos (Control interno contable).

- c) Velar para que todas las actividades y recursos de la organización estén orientados al cumplimiento de los objetivos previstos (Control interno administrativo).
- d) Asegurar la evaluación y seguimiento adecuados y oportunos de la gestión de la organización (Control interno administrativo).
- e) Garantizar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (Control interno contable).
- f) Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir riesgos, detectando desviaciones que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (Control interno administrativo).
- g) Asegurar que el sistema de control interno cuente con sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales la administración forma parte (Control interno administrativo).
- h) Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planificación que se ajusten a su naturaleza, estructura, características y funciones (Control interno administrativo).

Estos objetivos permiten que cualquier empresa lleve a cabo su trabajo controlando las acciones tanto desde el punto de vista administrativo como contable.

Es fundamental resaltar que el control interno va más allá de eventos o circunstancias aisladas, ya que involucra una serie de acciones que abarcan todas las actividades de la entidad y, se integra en los procesos de negocio que se llevan a cabo en las diferentes unidades y funciones de la organización, coordinándolos en función de los procesos básicos de planificación, ejecución y supervisión.

El control interno desempeña un papel esencial en el correcto funcionamiento de estos procesos, supervisando su comportamiento y aplicabilidad en todo momento. Aunque se trata de una herramienta valiosa para la gestión, es importante tener en cuenta que no puede reemplazarla.

Para lograr su efectividad, los controles internos deben incorporarse a la infraestructura misma de la entidad, formando parte de su esencia en lugar de ser simplemente añadidos de forma superficial. La correcta incorporación de los controles tiene un impacto directo en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y respaldar iniciativas de calidad. La búsqueda de la calidad está estrechamente vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios.

En la empresa Autocity, especialmente en el área de post venta repuestos, que es nuestra unidad de análisis, podemos decir que la misma no cuenta con un sistema de control interno. Esta unidad, posee un área que se encarga de hacer un seguimiento de las operaciones que realiza dicha unidad, pero no cuenta con controles en cada una de las operaciones que se realizan.

Es fundamental, realizar una adecuada gestión de riesgos para identificar, evaluar y decidir si un riesgo es aceptable o no, tomando las medidas necesarias para responder ante ellos. Este enfoque da origen al concepto de control, el cual engloba todas las medidas tomadas por la dirección, la gerencia y otras partes

involucradas, con el propósito de gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos establecidos (Coopers & Lybrand, 1997).

En la última década, los controles internos han adquirido una orientación prioritaria hacia la promoción de la eficiencia y la reducción del riesgo en la consecución de los objetivos. Estos controles desempeñan un papel crucial al asegurar la confiabilidad de la información financiera y de gestión, proteger los recursos y cumplir con las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales aplicables. El control interno brinda una seguridad razonable en el sistema contable al establecer procesos administrativos y contables que contribuyen al logro de los objetivos (Rivas, 2011).

Asimismo, la implementación de un adecuado control interno permite identificar alteraciones y errores, proponiendo soluciones factibles mediante la evaluación de todos los procesos. Esto brinda al auditor la confianza necesaria en la información de las transacciones empresariales.

A nivel organizacional, es imprescindible que la alta dirección y el resto de la organización comprendan plenamente la importancia del control interno, su influencia en los resultados de la gestión y el papel estratégico que debe asignarse a la auditoría. Es esencial considerar al control como un proceso integrado a las operaciones de la empresa, y no simplemente como un conjunto de reglas (Rivas,2011).

Durante el análisis de la empresa objeto de estudio, se ha constatado que, a pesar de contar con procesos establecidos para operaciones específicas, su seguimiento no se realiza de manera consistente. Esta falta de cumplimiento sistemático se traduce en la aparición de errores que podrían haber sido detectados oportunamente mediante la implementación de controles efectivos. La implementación de tales controles, no sólo contribuiría a evitar o minimizar dichos errores, sino que también fortalecería la confiabilidad de la información generada por la organización.

En este sentido, resulta crucial destacar la importancia de llevar a cabo una identificación precisa de los riesgos asociados a cada actividad de la empresa. Esta etapa de identificación de riesgos permitiría una pronta detección y mitigación de los mismos, evitando así posibles consecuencias negativas en la operación y el logro de los objetivos empresariales. En resumen, la correcta implementación de controles efectivos y una adecuada gestión de riesgos se revelan como elementos fundamentales para mejorar el desempeño y la confiabilidad de la empresa en estudio.

Del mismo modo, es fundamental tener en consideración que los sistemas de control interno en las organizaciones pueden presentar ciertas debilidades (Viloria, 2005), las cuales se refieren a que:

1. No existen en la mayoría de las organizaciones planes ni manuales que permitan conocer las funciones de los empleados, así como tampoco conocen los objetivos organizacionales.
2. No están claras las líneas de autoridad ni de comunicación.
3. Existe una escasa segregación de funciones, independientemente del tamaño de la organización, la responsabilidad de tareas que pueden inducir a irregularidades o fraudes, que recaen en una sola persona.
4. No existe un adecuado control sobre los activos organizacionales.

5. No está clara la entidad o figura jurídica de la organización, encontrándose, por una parte, incongruencias entre ésta y la formulación de la información financiera y, por otra, se confunde la personalidad jurídica de los dueños o socios con la de la organización.

6. No se percibe al sistema contable como un factor más que interactúa en la organización, sino como un ente independiente que tiene fines tributarios, por lo que no se toma en cuenta, en muchos casos, para la toma de decisiones. Estos aspectos evidencian que el sistema de control interno organizacional no está siendo plenamente considerado en todas sus dimensiones, lo que puede afectar a la eficiencia y eficacia de la organización y poner en riesgo su continuidad en un mercado determinado.

En el caso de Autocity, se evidencia a partir de lo expuesto anteriormente que, debido a su rápido crecimiento, alta rotación del personal y otras cuestiones que se analizarán en mayor profundidad posteriormente, la empresa enfrenta diversas problemáticas.

En primer lugar, no cuenta con manuales que especifiquen claramente las funciones de cada empleado, lo que genera superposición de tareas y falta de claridad en los roles. También, se observan dificultades en la comunicación, lo cual repercute en la ejecución de las tareas. Por último, la información contable no refleja fielmente la realidad, debido que hay demoras en las registraciones contables por problemas en la estructura organizacional.

De igual manera, es necesario considerar que existen criterios de catalogación para identificar las debilidades del control interno en las organizaciones. Este proceso consta de varios pasos.

En primer lugar, se evalúan los controles existentes para determinar su grado de fiabilidad. Luego, se analizan las posibles deficiencias en el control. Por último, se informa si las deficiencias observadas afectan los estados financieros y se clasifican como materiales o significativas (Durand Baquerizo, 2004).

En cuanto a las debilidades del sistema de control, se pueden definir en función de dos variables: el impacto y la magnitud.

El impacto se refiere a si la debilidad en el control tiene o puede tener implicaciones en los estados financieros. Por otro lado, la magnitud indica la importancia de la deficiencia observada. En este sentido, las deficiencias pueden clasificarse como significativas o materiales (Durand Baquerizo, 2004).

Las deficiencias significativas se caracterizan por ser capaces, por sí mismas o en combinación con otras, de originar un error relevante en los estados financieros anuales o intermedios. Existe una probabilidad más que remota de que dicho error pueda ser prevenido o detectado. Estas deficiencias suelen afectar la capacidad de los procesos para registrar, procesar, resumir o comunicar datos de manera consistente con la opinión manifestada por la dirección sobre los estados financieros. Las mismas pueden ser resultado de la ausencia de controles, errores en su diseño o en su ejecución.

Por otro lado, las deficiencias materiales son aquellas que, por sí mismas o en combinación con otras, pueden originar un error material en los estados financieros. Estos errores son difíciles de detectar o prevenir.

Estos criterios de catalogación permiten evaluar y clasificar de manera sistemática las debilidades del control interno, identificando aquellas que tienen un impacto directo en los estados financieros y que son de mayor relevancia.

Además, en relación al nivel de control, se pueden clasificar en cuatro categorías. Los controles se consideran óptimos cuando están documentados, difundidos y se evalúan periódicamente. Además, se encuentran dentro de un programa de gestión de riesgos y sistemas automáticos de autocontrol. Esta clasificación indica que se aplican las mejores prácticas en términos de control interno y se trabaja de manera proactiva para mantener y mejorar la eficacia del sistema.

Los controles se consideran fiables cuando existen, están documentados, difundidos y se evalúan periódicamente. Aunque no se alcance el nivel óptimo, estos controles demuestran una eficacia razonable en la gestión de riesgos y en la prevención o detección de errores o irregularidades.

La clasificación de "insuficientes" se aplica cuando existen controles, pero presentan deficiencias en aspectos como la documentación, la difusión, la evaluación de su efectividad o la solución oportuna de deficiencias detectadas. En este caso, se reconoce que se han implementado algunos controles, pero su capacidad para mitigar los riesgos identificados es limitada debido a las deficiencias mencionadas.

La categoría de "no fiables" se aplica cuando no existen controles o los controles existentes no cumplen con los estándares requeridos. Esto implica una falta de control interno adecuado y aumenta el riesgo para la organización en términos de cumplimiento normativo, integridad de los estados financieros y prevención de fraudes y errores.

Estas categorías adicionales, "insuficientes" y "no fiables", se utilizan para clasificar a los controles que presentan deficiencias significativas y que no cumplen con los estándares esperados en términos de documentación, difusión, evaluación, solución de deficiencias y efectividad en la mitigación de riesgos. Identificar y abordar estas deficiencias es crucial para mejorar el control interno y reducir los riesgos asociados a la organización.

Por último, podemos decir que la auditoría interna es esencial para asegurar la eficiencia y efectividad de los sistemas de control interno en las organizaciones. Su labor en la evaluación, monitoreo y mejora de los controles contribuye a una gestión más sólida, a la mitigación de riesgos y a la obtención de resultados satisfactorios. En un entorno empresarial complejo y cambiante, contar con una auditoría interna sólida se ha vuelto fundamental para adaptarse y responder de manera efectiva a los desafíos y riesgos presentes.

El análisis previo revela que el rol de la auditoría interna está adquiriendo un protagonismo creciente en las organizaciones actuales, adaptándose a las necesidades emergentes. Es de suma importancia contar con un sistema de control adecuado que abarque todas las actividades de la organización, ya que esto contribuye a mejorar la eficiencia en la obtención de resultados.

Además, su independencia y objetividad le permiten brindar una visión imparcial y crítica de la gestión y los procesos internos de la organización.

En resumen, la implementación de controles internos efectivos y una adecuada gestión de riesgos son elementos fundamentales para el éxito y la continuidad de las organizaciones en el entorno empresarial actual. Es esencial comprender la

importancia del control interno, su integración en las operaciones de la empresa y la identificación precisa de los riesgos asociados. Asimismo, se deben abordar las debilidades del control interno y clasificarlas en función de su impacto y magnitud. Con una atención adecuada a estos aspectos, las organizaciones pueden fortalecer su desempeño y adaptarse a los desafíos del mercado.

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

Según el marco integrado de control interno COSO, también conocido como Modelo COSO, el control interno se compone de cinco categorías o componentes esenciales. Estos componentes son diseñados e implementados por la administración de una organización para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo de manera adecuada. El control interno no sigue un proceso secuencial en el que cada componente afecta únicamente al siguiente. Es más bien un proceso multidireccional, repetitivo y continuo en el que los distintos componentes interactúan entre sí. Estos componentes forman un sistema integrado que responde dinámicamente a las condiciones cambiantes. En otras palabras, el control interno se caracteriza por ser un sistema complejo en el que cada componente tiene influencia sobre los demás, creando una red interconectada que se adapta y evoluciona en función de las circunstancias. De esta manera, el control interno varía en cada entidad, ya sea por su tamaño, estructura organizativa, cultura y filosofía de administración. Aunque todas las organizaciones requieren de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad puede diferir significativamente del de otra. A continuación, se detallará de forma exhaustiva el significado de cada uno de estos componentes:

3.2.1 Ambiente de control (o entorno de control)

El entorno de control es aquel que marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control (Estupiñán Gaitán, 2015). Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración (Coopers & Lybrand, 1997).

Su impacto se extiende a diversos aspectos de las operaciones empresariales, desde la definición de metas hasta la evaluación de riesgos. Afecta tanto a las prácticas de control como a los sistemas de información, comunicación y supervisión. Esta influencia no se limita solo al diseño de los sistemas, sino que se refleja en el funcionamiento diario de la organización y, tanto los antecedentes como la cultura de la empresa, influyen en el entorno de control. Las organizaciones que se someten a un control eficaz se esfuerzan por contar con personal competente, fomentar la integridad y la conciencia sobre el control en todos los niveles y promover una actitud positiva desde la alta dirección.

En ese sentido, establecen políticas y procedimientos adecuados, un código de conducta escrito, haciendo hincapié en los valores compartidos y en el trabajo en equipo para conseguir los objetivos de la entidad.

El entorno de control engloba una serie de factores que se comentan a continuación. Aunque todos son importantes, la medida en que cada uno será considerado variará en función de la organización (Coopers & Lybrand, 1997). En primer lugar, es fundamental destacar la importancia de la integridad y los valores éticos en una organización, ya que son pilares fundamentales que guían tanto los objetivos que se persiguen como la manera en que se alcanzan. Los objetivos y el proceso de lograrlos están influenciados por una variedad de factores, incluyendo prioridades individuales, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se reflejan en normas de comportamiento, son indicadores de la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos. La efectividad de los controles internos no puede estar separada de la integridad y los valores éticos de las personas responsables de crear, administrar y supervisarlos. La integridad y los valores éticos son componentes esenciales del entorno de control y tienen un impacto en el diseño, la administración y la supervisión de los demás elementos del control interno.

Un ambiente ético contribuye de manera significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de la organización, y permite influir en los comportamientos que no están sujetos a los sistemas de control más elaborados. Establecer valores éticos resulta desafiante debido a la necesidad de considerar los intereses de las diferentes partes involucradas. Los valores de la alta dirección deben encontrar un equilibrio entre los intereses de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes, competidores y el público en general. El intento de lograr este equilibrio puede ser complejo y frustrante, ya que a menudo los intereses de estas partes pueden entrar en conflicto.

El comportamiento ético, como así también la integridad de la dirección son productos de una cultura corporativa. Una cultura corporativa se materializa en las normas éticas y de comportamiento y en la forma en que éstas se comunican y refuerzan en la práctica. Las políticas oficiales especifican lo que la dirección desea que ocurra. La cultura corporativa determina lo que en realidad ocurre y las reglas que se obedecen, modifican o ignoran. La alta dirección, empezando por la dirección general, desempeña un papel clave a la hora de determinar la cultura corporativa (Coopers & Lybrand, 1997).

Las personas pueden verse tentadas a cometer actos fraudulentos, ilegales o poco éticos debido a las influencias o incentivos proporcionados por la organización en la que trabajan.

Existen varias razones por las cuales se llevan a cabo actos de fraude, prácticas cuestionables en la presentación de información financiera y otros comportamientos poco éticos, entre ellas:

- a) La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, especialmente en términos de resultados a corto plazo.
- b) Incentivos que valoran en gran medida el rendimiento financiero.
- c) Establecimiento de límites máximos y mínimos en los sistemas de incentivos.
- d) Falta de controles o controles ineficaces, como la falta de segregación de funciones en áreas sensibles.
- e) Un alto nivel de descentralización que dificulta que la alta dirección esté al tanto de las acciones llevadas a cabo en los niveles inferiores y reduce la probabilidad de detección.
- f) Una función de auditoría interna débil que no es capaz de detectar o informar sobre comportamientos indebidos.
- g) Un consejo de administración poco eficaz que no realiza una supervisión objetiva de la alta dirección.
- h) Sanciones por comportamientos indebidos insignificantes o que no se hacen públicas, lo que reduce su valor disuasorio.

Estas circunstancias pueden crear un entorno propicio para comportamientos poco éticos y fraudulentos. Es importante que las organizaciones tomen medidas para abordar estos factores y promover una cultura ética que desaliente y prevenga dichas conductas.

Para prevenir o reducir comportamientos indeseables, resulta beneficioso eliminar estos incentivos o tentaciones. Como se ha mencionado anteriormente, esto se puede lograr mediante la implementación de prácticas empresariales responsables y rentables. Al adoptar enfoques comerciales éticos y sostenibles, las organizaciones pueden influir positivamente en el comportamiento de sus empleados y minimizar las circunstancias que fomentan conductas poco deseables.

El ejemplo es la forma más efectiva de promover el comportamiento ético. Las personas tienden a imitar a sus líderes, por lo que es crucial que la alta dirección tome decisiones éticas en situaciones difíciles, enviando así un mensaje claro a todos los niveles de la organización. Además de dar ejemplo, la alta dirección debe comunicar verbalmente los valores éticos y las normas de comportamiento a los empleados. Si bien los códigos de conducta corporativos son comúnmente utilizados para transmitir las expectativas de la empresa en cuanto al cumplimiento de obligaciones e integridad, no son la única forma de transmitir los valores organizacionales a empleados, proveedores y clientes. La forma más efectiva de garantizar el cumplimiento de normas éticas, independientemente de si están o no plasmadas en un código de conducta escrito, es a través del comportamiento y ejemplo de la alta dirección. En este sentido, resulta crucial establecer sanciones para aquellos empleados que violen dichos códigos, así como contar con mecanismos que animen a los empleados a informar sobre sospechas de infracciones y llevar a cabo acciones disciplinarias en caso de cometerse dichas infracciones.

En segundo lugar, debemos mencionar a la competencia, que se refiere a los conocimientos y habilidades necesarios que el personal debe poseer para desempeñar sus tareas de manera efectiva. Éste es un elemento crucial para asegurar un desempeño adecuado en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. La alta dirección tiene la responsabilidad de determinar el nivel de excelencia requerido en cada tarea, teniendo en cuenta los objetivos, estrategias y planes de la organización. Por lo general, se busca encontrar un equilibrio entre el nivel de competencia y su costo. Es responsabilidad de la dirección especificar los niveles de competencia necesarios para cada puesto y traducir estos niveles en conocimientos y habilidades concretas. A su vez, estos conocimientos y habilidades pueden depender de la inteligencia, la formación y la experiencia de cada individuo. Es importante encontrar un equilibrio entre el nivel de supervisión y la capacidad exigida a cada persona en su función correspondiente.

En tercer lugar, debemos mencionar al consejo de administración y el comité de auditoría, ya que desempeñan un papel significativo en la configuración del entorno de control y la cultura corporativa de una organización. Estas instancias ejercen una fuerte influencia en la dirección estratégica y en la supervisión de las actividades de la empresa, asegurando la integridad y el cumplimiento de los estándares éticos. El consejo de administración y el comité de auditoría son los responsables de establecer las políticas y prácticas adecuadas que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia en la gestión organizacional. Se deben tener en cuenta varios factores, como la independencia del consejo o comité de auditoría con respecto a la dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, su grado de involucramiento y supervisión, como así también la efectividad de sus acciones.

En cuarto lugar, es importante destacar la filosofía de dirección y el estilo de gestión, ya que ejercen una influencia significativa en la forma en que una empresa es administrada, incluyendo la aceptación de riesgos empresariales. Estos aspectos determinan la orientación y el enfoque adoptados por la dirección en la toma de decisiones estratégicas y operativas. La filosofía de dirección refleja los valores, principios y creencias fundamentales de la organización, mientras que el estilo de gestión define la forma en que se dirigen y lideran las actividades diarias. Ambos elementos contribuyen a establecer el tono organizacional y a moldear la cultura corporativa, influyendo en la eficiencia, la innovación y el logro de los objetivos empresariales. Otro componente importante de la filosofía de dirección es la actitud adoptada en la presentación de la información financiera, la selección de alternativas en relación con los principios contables aplicables, el rigor y la prudencia en la obtención de estimaciones contables, así como también las actitudes hacia las funciones informáticas y contables y hacia el personal.

Y, en quinto lugar, pero no menos importante, se encuentra la estructura organizativa que proporciona el marco en el cual se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para lograr los objetivos empresariales. Estas actividades pueden abarcar desde la recepción y producción de bienes o servicios hasta actividades de envío, comercialización y venta, como también funciones de apoyo relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo tecnológico.

Al definir la estructura organizativa adecuada, es importante delimitar las áreas clave de autoridad y responsabilidad, así como también establecer vías efectivas de comunicación. Cada entidad desarrolla la estructura organizativa que mejor se adapta a sus necesidades, considerando su tamaño y la naturaleza de sus actividades. De igual manera, ya sea altamente estructurada, con líneas de comunicación y responsabilidades formales, o más flexible, las actividades de la entidad deben organizarse para llevar a cabo las estrategias diseñadas para alcanzar sus objetivos específicos.

En este componente de control, se asigna autoridad y responsabilidad tanto a las actividades de gestión como para establecer relaciones jerárquicas y políticas de autorización. La asignación de autoridad y responsabilidad implica permitir y fomentar que el personal, tanto individualmente como en equipo, utilice su iniciativa para abordar temas y resolver problemas, estableciendo límites de autoridad. Esto también se refiere a las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, los conocimientos y la experiencia del personal clave, así como los recursos disponibles para llevar a cabo sus funciones.

Es esencial que cada miembro sepa cómo su desempeño se relaciona con el de los demás y contribuye a la consecución de los objetivos. Una mayor delegación puede implicar implícitamente un mayor nivel de competencia y responsabilidad para el personal. Además, deben existir procedimientos efectivos que permitan a la dirección supervisar los resultados.

En resumen, el ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Esto tiene que ver igualmente, en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa (Estupiñán Gaitán, 2015).

En cuanto al ambiente de control en el área de postventa de repuestos de Autocity, podemos afirmar que, según la encuesta realizada al personal responsable (Anexo II), se observa un ambiente de control bien definido. Aunque no cuentan con un código de conducta escrito, la empresa ha comunicado los valores y normas a través de la cultura organizacional. Además, desde el área de recursos humanos, se llevan a cabo actividades para la integración del personal y los líderes desempeñan un papel importante en la promoción de un buen clima organizacional y la consolidación del equipo.

Por otro lado, cuenta con un proceso definido para la contratación de personal y para determinados puestos de trabajo está detallada las funciones y responsabilidades. Afirman que si bien, no se comprueba la formación profesional, la asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de autoridad y los cargos más altos están cubiertos por personal idóneo.

En resumen, se puede decir que dicha organización cuenta con un ambiente de control definido, pero con algunas cuestiones a mejorar.

3.2.2 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos

deben ser gestionados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma (Estupiñan Gaitán, 2015).

Todas las organizaciones, sin importar su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenezcan, se enfrentan a riesgos en todos los niveles de su operación. Estos riesgos afectan la capacidad de la entidad para sobrevivir, competir con éxito en su sector, mantener una posición financiera sólida, una imagen pública positiva y la calidad general de sus productos, servicios y empleados. Reducir el riesgo a cero no es prácticamente posible, ya que el riesgo es inherente a los negocios. En cambio, la dirección debe determinar el nivel de riesgo considerado aceptable y trabajar para mantenerlo dentro de límites establecidos.

El establecimiento de objetivos es un paso previo a la evaluación de riesgos. La dirección debe establecer primero los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden afectar su logro y tomar medidas adecuadas al respecto.

El proceso de establecer objetivos puede ser altamente estructurado o informal. Los objetivos generales de una entidad suelen estar representados por su misión y valores prioritarios. Éstos, junto con la evaluación de fortalezas y debilidades internas de la entidad, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo, contribuyen a definir la estrategia global. A partir de la estrategia global, se derivan objetivos específicos por actividad. Al establecer objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos de éxito, que son los hechos o condiciones necesarios para alcanzar dichos objetivos. El establecimiento de objetivos permite a la dirección definir los criterios para medir el desempeño, poniendo especial énfasis en los factores críticos de éxito.

Coopers & Lybrand (1997) establece categorías de los objetivos que son las siguientes:

A. Objetivos relacionados con las operaciones: se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra las posibles pérdidas. Éstos varían en función de la elección de la dirección con respecto a estructuras y rendimiento y, están relacionados con la consecución del objeto social, que es la razón de ser de la empresa. Los mismos tienen que reflejar el entorno empresarial, industrial y económico en que se desenvuelve la entidad.

B. Objetivos relacionados con la información financiera: se refieren a la preparación de los estados financieros fiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera. A menudo, están condicionados por requerimientos externos.

C. Objetivos de cumplimiento: se refieren al cumplimiento de leyes y normas a la que está sujeta la entidad.

En la organización, es importante considerar ciertos objetivos específicos por actividad como fundamentales y realizar un seguimiento cercano de las actividades relacionadas con ellos. El control interno se enfoca en establecer objetivos y metas coherentes en toda la organización, identificar factores clave de éxito y proporcionar a la dirección información oportuna sobre el rendimiento y las expectativas del negocio.

La identificación y análisis de riesgos es un proceso continuo e interactivo que constituye un componente fundamental de un sistema de control interno efectivo. La dirección debe examinar minuciosamente los riesgos existentes en todos los niveles de la empresa y tomar medidas oportunas para gestionarlos.

Tanto los objetivos implícitos como los explícitos deben ser considerados en el proceso de evaluación de riesgos de la entidad. Es crucial identificar todos los riesgos de manera exhaustiva. La identificación de riesgos es un proceso interactivo que generalmente está integrado en el proceso de planificación.

A nivel empresarial, los riesgos pueden surgir tanto de factores internos como externos. Por ejemplo, avances tecnológicos, cambios en las necesidades o expectativas de los clientes, competencia, nuevas normas y regulaciones, desastres naturales y cambios económicos son factores externos que pueden generar riesgos. Por otro lado, fallas en los sistemas informáticos, calidad y motivación de los empleados, cambios en las responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad y el acceso del personal a los activos pueden ser factores internos que contribuyan a la apropiación indebida de recursos o a la ineficacia del consejo de administración o comité de auditoría.

Al determinar el alcance de las actividades, se emplean métodos cuantitativos y cualitativos para identificar y establecer la prioridad de las actividades de alto riesgo. Otras técnicas incluyen la revisión periódica de factores económicos y sectoriales que afectan al negocio, la organización de conferencias por parte de la alta dirección para la planificación empresarial y reuniones con analistas especializados.

Es crucial que la dirección analice detenidamente los factores que pueden contribuir al aumento de los riesgos, como el incumplimiento de objetivos en el pasado, la calidad del personal, los cambios que afectan a la entidad y la complejidad de una actividad específica, entre otros.

La identificación de factores internos y externos que contribuyen al aumento del riesgo a nivel empresarial es esencial para una evaluación efectiva de los riesgos. Una vez identificados los factores más relevantes, los directivos pueden analizar su relevancia y establecer vínculos entre los factores de riesgo y las actividades del negocio.

A nivel de actividad, se enfoca en la evaluación de riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción, marketing, desarrollo tecnológico e investigación y desarrollo. Esto se hace para asegurar un nivel de riesgo aceptable para toda la entidad. Es importante que se realice la identificación de riesgos de manera independiente a la evaluación de la probabilidad de que el riesgo se materialice, con el fin de evitar la omisión de riesgos relevantes.

Después de identificar los riesgos a nivel empresarial y de actividad, se lleva a cabo el análisis de riesgos. Este análisis se realiza de la siguiente manera: estimando la importancia del riesgo, evaluando la probabilidad o frecuencia de que el riesgo se materialice y analizando cómo gestionar el riesgo, es decir, evaluando las medidas a adoptar.

Todas las entidades necesitan un proceso para identificar las circunstancias que pueden afectar significativamente su capacidad para alcanzar sus objetivos. Un componente clave de este proceso son los sistemas de información, que capturan,

procesan y proporcionan información sobre eventos, actividades y condiciones que identifican cambios a los cuales la entidad debe reaccionar.

El evaluador debe enfocarse en el proceso de establecimiento de objetivos por parte de la dirección, el análisis de riesgos y la gestión del cambio, incluyendo las conexiones y relevancia con las actividades del negocio.

En relación a la empresa objeto de análisis, se puede afirmar (según el Anexo I) que ésta cuenta con un plan de negocios anual en el que se establecen los objetivos y se comunican al personal involucrado. Sin embargo, a pesar de realizar un análisis de riesgos asociados a dichos objetivos, no se reflejan en una matriz de riesgos y carece de un plan de contingencia.

En resumen, aunque la empresa ha realizado un análisis general de riesgos, es necesario identificar de manera exhaustiva todos los riesgos que afectan al negocio, determinar la probabilidad de ocurrencia y establecer un plan de contingencia que se ajuste a las necesidades específicas de la empresa.

3.2.3 Actividades de control

Las actividades de control consisten en políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección; como así también tienden a asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y que, a su vez comprenden una serie de actividades como por ejemplo aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones. Las mismas se pueden dividir en: operaciones, fiabilidad de la información financiera o cumplimiento de la legislación aplicable (Coopers & Lybrand, 1997).

Las actividades de control tienen distintas características, éstas pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectives.

Sin embargo, sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder. Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo para asegurar en mayor grado el logro de los objetivos (Estupiñan Gaitan, 2015).

Los diferentes tipos de actividades de control en una organización se pueden clasificar de la siguiente manera:

A. Análisis efectuados por la dirección: la dirección lleva a cabo un análisis de los resultados obtenidos, comparándolos con presupuestos, previsiones, resultados anteriores y de la competencia. Esto permite evaluar el grado en que se están alcanzando los objetivos establecidos.

B. Gestión directa de funciones por actividades: los responsables de diversas funciones revisan informes sobre los resultados alcanzados en sus respectivas

áreas. Esto les permite evaluar el desempeño y la eficacia de las actividades bajo su responsabilidad.

C. Proceso de información: se llevan a cabo una serie de controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones. Cualquier anomalía que requiera seguimiento es analizada por el personal administrativo y se informa a los responsables correspondientes según sea necesario.

D. Controles físicos: los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son protegidos y sometidos periódicamente a recuentos físicos. Los resultados de estos recuentos se comparan con las cifras registradas en los libros de control correspondientes. Esto permite detectar y corregir posibles discrepancias o irregularidades.

E. Indicadores de rendimiento: el análisis combinado de diferentes conjuntos de datos y la implementación de acciones correctivas constituyen actividades de control. Los indicadores de rendimiento incluyen aspectos como las fluctuaciones de precios de compra, el porcentaje de pedidos urgentes y la proporción de devoluciones sobre el total de pedidos, entre otros. Estos indicadores proporcionan información valiosa para evaluar el desempeño y la eficiencia de las operaciones.

F. Segregación de funciones: con el objetivo de reducir el riesgo de errores o irregularidades, se asignan tareas y responsabilidades entre los empleados de manera que exista una separación adecuada de funciones.

En cuanto a los controles sobre sistemas de información, éstos desempeñan un papel fundamental en la gestión empresarial y deben ser controlados independientemente de su tamaño o la naturaleza de la información que manejan (financiera, operativa o relacionada con la regulación). Existen dos tipos principales de controles en el ámbito de los sistemas de información: los controles generales y los controles de aplicación.

Los controles generales abarcan una serie de medidas que se aplican a las operaciones del centro de procesamiento de datos. Estos controles incluyen aspectos como la adquisición y mantenimiento del software utilizado, el control de acceso a los sistemas y la infraestructura tecnológica, así como también el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. Su objetivo es asegurar el correcto funcionamiento y la seguridad de los sistemas de información en general.

Por otro lado, los controles de aplicación se centran en el funcionamiento específico de las aplicaciones utilizadas en la organización. Estos controles están diseñados para garantizar la integridad y exactitud en el procesamiento de las transacciones, así como la autorización y validez de dichas transacciones. Los controles de aplicación se emplean tanto en los procedimientos automatizados como en los procesos manuales asociados a las aplicaciones.

En resumen, la implementación de diversas actividades de control a nivel organizacional y en los sistemas de información es fundamental para asegurar un adecuado funcionamiento de la empresa y garantizar la integridad y eficiencia en las operaciones realizadas. Estos controles abarcan desde análisis y seguimiento por parte de la dirección hasta controles físicos, indicadores de rendimiento y la segregación adecuada de funciones. Asimismo, los controles sobre sistemas de información se enfocan tanto en aspectos generales como en el funcionamiento específico de las aplicaciones utilizadas.

En la empresa Autocity, en el área de postventa de repuestos se han implementado actividades de control que incluyen la definición de procedimientos de control, aunque éstos no están documentados. Además, existe una adecuada separación de funciones, donde las personas encargadas de ejecutar las tareas no son las mismas que supervisan dichas funciones. De igual manera, se observa un flujo de información adecuado entre las diferentes áreas de la organización. Sin embargo, es fundamental que los controles realizados por el personal sean debidamente documentados. Esto permitiría un seguimiento efectivo de los procesos y brindaría la oportunidad de realizar mejoras de manera oportuna. En resumen, en Autocity se han establecido actividades de control en el área de postventa de repuestos, aunque la documentación de los procedimientos necesita ser mejorada. Cabe destacar que existe una adecuada separación de funciones y un flujo de información eficiente, pero es necesario documentar los controles realizados por el personal para facilitar el seguimiento y la mejora continua.

3.2.4 Información y comunicación

Este componente consiste en identificar, recopilar y comunicar información relevante en tiempo y forma para que cada individuo pueda asumir sus responsabilidades de manera efectiva. La información desempeña un papel crucial en todos los niveles de la empresa, ya que no sólo se utiliza para elaborar informes financieros, sino también para respaldar la toma de decisiones relacionadas con la operación, el control del rendimiento y la asignación de recursos.

Es esencial que la entidad cuente con datos confiables, no sólo para tomar decisiones, sino también para llevar a cabo actividades como la planificación, el presupuesto y la evaluación del desempeño de los vendedores, entre otras. Dado que las empresas operan en entornos dinámicos con competidores innovadores y una demanda en constante evolución, es crucial mantener la información actualizada y alineada con las necesidades de la entidad.

Para ser eficaces, los sistemas de información no deben limitarse únicamente a identificar y recopilar información necesaria, sino que también deben procesarla y comunicarla de manera oportuna y en un formato que sea útil para el control de las actividades de la entidad. La calidad de la información generada por el sistema tiene un impacto directo en la capacidad de la dirección para tomar decisiones adecuadas en la gestión y el control de las actividades empresariales. Es crucial que los informes proporcionen datos relevantes suficientes para facilitar un control eficaz. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: oportunidad, actualización, razonabilidad y accesibilidad.

Además, la comunicación desempeña un papel fundamental tanto interna como externamente. Internamente, es importante que el personal reciba un mensaje claro de la alta dirección que enfatice la importancia de sus funciones relacionadas con el control interno. Al llevar a cabo sus tareas, el personal debe comprender la importancia de prestar atención tanto a los eventos en sí como a sus causas, lo que permitirá identificar posibles deficiencias en el sistema y tomar las medidas necesarias para evitar su repetición.

Externamente, una comunicación efectiva con clientes y proveedores a través de líneas abiertas de comunicación puede brindar información valiosa sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios de la empresa. Esto permite a la entidad adaptarse a los cambios en las demandas y preferencias de los clientes. La comunicación puede manifestarse en diferentes formas, como manuales de políticas, memorias y mensajes. Aquellas organizaciones con una sólida historia de integridad y una cultura bien comprendida por su personal no enfrentarán dificultades para transmitir su mensaje. No obstante, aquellas entidades sin una tradición similar probablemente deberán dedicar más esfuerzos a la comunicación adecuada de los mensajes.

En resumen, en el entorno empresarial, es esencial establecer un proceso efectivo de identificación, recopilación y comunicación de información relevante. La información se utiliza en diversos aspectos, desde la toma de decisiones hasta la planificación y evaluación del desempeño. Los sistemas de información deben adaptarse a los cambios y proporcionar información procesada y comunicada de manera oportuna. Asimismo, la comunicación interna y externa desempeña un papel crucial en el control interno y en la capacidad de la entidad para responder a las demandas cambiantes del mercado.

En relación a este componente, según el Anexo I, se puede afirmar que la compañía cuenta con un proceso de aprobación previa de la información tanto interna como externa, llevado a cabo por personal competente. Además, se elaboran informes periódicos que son enviados a diferentes niveles internos para respaldar la toma de decisiones. De igual manera, la información generada por la compañía está disponible para aquellos que necesiten acceder a ella. Aunque se garantiza la confiabilidad de la información, se evidencian demoras significativas en la entrega de los informes periódicos, lo cual afecta negativamente la toma de decisiones en el área correspondiente.

Dado el considerable crecimiento experimentado por la compañía en los últimos años, el sistema de información actual no resulta adecuado y podría mejorarse mediante la automatización de ciertos tableros de información para facilitar la toma de decisiones. Por otro lado, es importante destacar que la empresa protege la confidencialidad del personal en caso de denuncias y ha implementado mecanismos para una comunicación efectiva por parte del personal.

En definitiva, el componente de información y comunicación de la empresa funciona de manera adecuada en general. Sin embargo, es crucial abordar oportunamente ciertas cuestiones para evitar posibles complicaciones futuras que puedan perjudicar a la compañía.

3.2.5 Supervisión

En términos generales, los sistemas de control están diseñados para operar en circunstancias específicas, teniendo en cuenta los objetivos, riesgos y limitaciones inherentes. Sin embargo, las condiciones evolucionan debido a factores internos y externos, lo que puede llevar a que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado, es responsabilidad de la gerencia revisar y evaluar de manera sistemática los componentes y elementos que conforman los sistemas de control (Estupiñan Gaitán, 2015). Esta revisión no implica examinar todos los

componentes y elementos al mismo tiempo, sino que dependerá de las condiciones específicas de cada organización y de la efectividad mostrada por cada uno de ellos. El objetivo es identificar controles débiles, insuficientes o innecesarios, para fortalecerlos e implementarlos con el apoyo decidido de la gerencia. Esta evaluación puede llevarse a cabo de diferentes formas: a través de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización, mediante la intervención de personal que no está directamente involucrado en la ejecución de las actividades de control, o combinando ambas formas.

La realización de actividades diarias permite observar si los objetivos de control se están cumpliendo y si se están considerando adecuadamente los riesgos. Los niveles de supervisión y gerencia desempeñan un papel importante en este sentido, ya que son los responsables de determinar si el sistema de control es efectivo o si ha dejado de serlo, tomando las medidas correctivas o de mejora necesarias.

Las evaluaciones independientes son fundamentales para obtener información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. Este enfoque ofrece objetividad y se dirige tanto a la efectividad de los controles como a la evaluación de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control. Los objetivos, enfoques y frecuencia de estas evaluaciones independientes pueden variar según las circunstancias específicas de cada organización. También es posible combinar las actividades de supervisión con las evaluaciones independientes para maximizar los beneficios de ambas opciones y minimizar sus debilidades. Estas evaluaciones pueden ser realizadas por el personal encargado de los controles (autoevaluación), por auditores internos, auditores externos, especialistas de otras áreas, entre otros, según sea necesario.

Es importante tener la capacidad de comprender las diferentes actividades, componentes y elementos que conforman un sistema de control, ya que esto determina la calidad y profundidad de las evaluaciones. Además, documentar estas evaluaciones es fundamental para obtener un mayor beneficio de ellas. La gerencia debe llevar a cabo una evaluación continua y periódica de la eficacia del diseño y la operación de la estructura de control interno, realizando modificaciones cuando sea necesario.

La supervisión de los sistemas de control se lleva a cabo mediante actividades continuas de supervisión y evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas. La supervisión continua se integra en las actividades diarias e implica controles regulares realizados por la dirección, así como tareas específicas realizadas por el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas se determinan en función de una evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

El proceso de supervisión tiene como objetivo determinar si el sistema de control interno funciona de manera adecuada. Esto implica que los empleados, en el nivel apropiado, evalúen el diseño de los controles, su funcionamiento y la adopción de medidas necesarias (Coopers & Lybrand, 1997). Las operaciones de supervisión pueden llevarse a cabo de dos formas: actividades continuas o evaluaciones periódicas. La frecuencia de estas actividades depende de factores como la naturaleza e importancia de los cambios, los riesgos asociados, la competencia y experiencia del personal responsable de los controles, así como los resultados

obtenidos a través de la supervisión continua. La combinación de supervisión continua y evaluaciones periódicas garantiza que el sistema de control interno se mantenga efectivo.

Por último, en cuanto a la supervisión, según el Anexo I, es importante destacar que la compañía dispone de herramientas de autoevaluación que permiten controlar las actividades realizadas. Sin embargo, se debe mencionar que recientemente se creó un área de auditoría interna pero la misma aún no ha realizado auditorías al área en cuestión.

En lo que se refiere a este componente, es evidente que existen varias cuestiones que requieren ser abordadas y mejoradas, dado que hasta el momento no se les ha dado la debida profundidad y atención necesaria.

3.3 Estudio exploratorio bibliográfico sobre cuadro de mando integral e indicadores de gestión empresarial para la toma de decisiones.

La Contabilidad de Gestión desempeña un papel esencial en el proceso administrativo al proporcionar información relevante. Esta información se presenta a usuarios internos en forma de indicadores financieros y no financieros, también conocidos como indicadores cualitativos. Estos indicadores, se convierten en aliados importantes para las organizaciones que buscan mejorar continuamente y desarrollar ventajas competitivas. Se ha reconocido ampliamente que el éxito de una empresa no puede medirse exclusivamente por los ingresos generados o los costos reducidos, sino que se requieren de medidas cualitativas que promuevan mejoras continuas y, a su vez, resultados financieros superiores.

Los sistemas de costos diseñados por la contabilidad de gestión, facilitan el proceso administrativo en las etapas de planificación, control y toma de decisiones, al proporcionar información oportuna y sistemática relacionada con la producción (Morillo, 2004).

La planificación es una herramienta fundamental para que las empresas se anticipen y se adapten a los cambios internos y externos, estableciendo objetivos y programas. Además, la planificación contribuye a motivar al personal, ya que facilita la comunicación y coordinación de las operaciones, actividades y tareas programadas.

Una vez que se establecen los objetivos y se implementan los programas, es necesario garantizar que las actividades planificadas se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva, utilizando los recursos de acuerdo con los objetivos planificados (control). Esto implica medir y comparar los resultados con los estándares establecidos durante la planificación. Los informes preparados por cada centro de responsabilidad de la empresa, que incluyen indicadores, permiten detectar desviaciones o variaciones, identificar las causas de dichas desviaciones mediante investigaciones y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

En la actualidad, muchas organizaciones reconocen las limitaciones de utilizar únicamente indicadores financieros y han incorporado indicadores no financieros y fuentes de información externas en sus sistemas de medición y control. El cuadro

de mando integral (Balanced Scorecard) es un ejemplo de un sistema que equilibra indicadores financieros con medidas de satisfacción del cliente, innovación, calidad, tiempo de respuesta, entre otros. Esto les permite adaptarse a amenazas y oportunidades, medir fortalezas y debilidades, y administrar, medir y controlar sus procesos de manera más efectiva.

Es fundamental que las empresas analicen cada una de sus unidades de negocios para identificar los factores que pueden generar ventajas competitivas de acuerdo con sus estrategias individuales. Estos factores pueden abarcar desde la satisfacción del cliente y la excelencia en la fabricación hasta el liderazgo de mercado, la calidad, la confiabilidad, la capacidad de respuesta, el liderazgo tecnológico, la eficiencia en el uso de maquinarias, entre otros. Estos factores indican a los empleados las áreas cruciales en las que se basa el éxito y la estabilidad laboral de la organización.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta fundamental para que las empresas y organizaciones puedan medir el valor agregado que sus unidades de negocios ofrecen a los clientes, así como también potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos necesarios para mejorar el desempeño futuro de la organización (Alveiro Montoya, 2011). Esta herramienta se compone de cuatro perspectivas que se consideran simultáneamente y se identifican las relaciones entre ellas, lo que permite establecer una cadena de causa y efecto y tomar las iniciativas necesarias en cada nivel de la organización para lograr el cumplimiento de las metas.

Además, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un sistema completo de gestión que integra aspectos del direccionamiento estratégico y la evaluación del desempeño del negocio. Fue creado por Robert Kaplan y David Norton con el objetivo de medir la satisfacción del cliente final.

Un aspecto destacado de la propuesta de Kaplan y Norton es que va más allá del enfoque exclusivamente financiero y considera una visión más amplia, teniendo en cuenta la orientación de los clientes hacia la organización y vinculando la medición de la estrategia planteada.

Por otro lado, El Balanced Scorecard se basa en la visión y la estrategia empresarial, y a partir de ahí se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida. Estos objetivos se convierten en el mecanismo y la estrategia que guían los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer tanto a los clientes como a los aspectos financieros. Éste debe contar la historia de la estrategia, comenzando por los objetivos financieros a largo plazo y vinculándolos con la secuencia de acciones en los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, los empleados y los sistemas, para lograr un rendimiento económico deseado a largo plazo (Kaplan y Norton, 2012).

Es importante destacar que las organizaciones deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos) si desean alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. En última instancia, la capacidad de lograr los ambiciosos objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende del crecimiento y el aprendizaje de la organización.

En general, el Balanced Scorecard es una herramienta que proporciona el marco para traducir las estrategias en términos operativos y sirve como instrumento de comunicación en todos los niveles organizativos. También es un apoyo para el

cambio estratégico y para establecer bases de gestión organizada por procesos en lugar de funciones. Este cambio lleva a la organización a definir prioridades y desarrollar actividades coherentes con la agenda a corto, mediano y largo plazo. Es fundamental que las empresas modifiquen su sistema administrativo para alinearlo con la estrategia como guía de las actividades a desarrollar. Los informes organizados, normalizados y programados entorno al concepto del Balanced Scorecard ayudan a obtener una visión global de la empresa y detectar deficiencias en la gestión y aspectos que requieren refuerzo.

En otras palabras, El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta estratégica de gestión que permite controlar y relacionar todas las medidas que representan las variables clave para dirigir un negocio. El mismo surge de la necesidad de proporcionar a los directivos una visión completa del rendimiento empresarial, considerando dos premisas fundamentales: en primer lugar, un solo indicador, como el beneficio, no puede capturar la complejidad del rendimiento ni guiar hacia su logro; en segundo lugar, el exceso de medidas es ineficiente, distrae y sobrecarga. Por lo tanto, el uso de esta herramienta permite a los directivos establecer objetivos e identificar un conjunto limitado de variables clave que, relacionadas con la estrategia, hacen que ésta sea operativa y permiten hacer un seguimiento de los logros.

La clave para su diseño radica en los factores críticos de éxito, es decir, aquellos aspectos esenciales para el funcionamiento adecuado de la empresa, cuyo seguimiento se realiza a través de indicadores (Sánchez Vázquez y otros, 2016). Según el enfoque del Cuadro de Mando Integral, los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro grupos principales interrelacionados, que representan diferentes perspectivas de la empresa. Esto permite a las empresas examinar sus negocios y establecer objetivos desde cuatro perspectivas diferentes. Estos grupos, reunidos bajo las perspectivas, no sólo recopilan indicadores de resultados cuantificables y objetivos, sino que también combinan de manera equilibrada indicadores de proceso o impulsores de acciones, que definen cómo se impulsará la actuación futura y se alcanzarán los objetivos propuestos.

Cada perspectiva es indispensable para tener una visión integral de la empresa. Los indicadores se relacionan entre sí a través de un sistema de vínculos o relaciones causa-efecto que cuentan la historia de la estrategia. De esta manera, se conectan los objetivos y se representa la estrategia en un mapa de causas y efectos. Esto implica que cada indicador se integra con los demás y se reconoce explícitamente la relación entre el comportamiento del factor clave que representa un indicador y los objetivos financieros a largo plazo de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral tiene la flexibilidad de evolucionar, adaptarse y modificarse agregando, eliminando o actualizando indicadores clave de rendimiento a medida que el negocio se desarrolla.

Diseñado de esta manera, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta con un gran potencial para contribuir al lanzamiento y desarrollo de nuevos negocios, permitiendo que los directivos definan y controlen las variables que consideran críticas para el éxito de sus empresas.

Según Dapena el Cuadro de Mando Integral presenta tres grandes características a saber:

1. Estructura el sistema de información estratégico en base a los objetivos de corto y largo plazo de la empresa.
2. Presenta un documento simple con un conjunto de indicadores que posibilita una idea más completa del desempeño de la empresa. Dicho documento es corto, presentando estos indicadores en forma concisa y conectada con el sistema de información de la empresa de forma tal que, en el caso que sea necesario un mayor grado de detalle en alguna cuestión en particular, ello sea posible.
3. Presenta indicadores de desempeño en cuatro grupos cada uno de éstos captura una perspectiva distinta de la empresa, pero todas estas dimensiones de análisis están relacionadas y orientadas al logro de la visión y de la estrategia de la empresa.

Para comprender mejor cómo se estructura y opera el Cuadro de Mando Integral, es importante analizar las cuatro perspectivas fundamentales que lo conforman. Estas perspectivas representan diferentes dimensiones clave para medir y gestionar el desempeño de una organización, abarcando tanto aspectos internos como externos. Cada una de ellas proporciona una visión única y complementaria que contribuye a una visión global de la estrategia y el rendimiento empresarial.

3.3.1 Perspectiva financiera

El objetivo principal de la perspectiva financiera es satisfacer las expectativas de los accionistas y crear valor para ellos mediante el logro de altos índices de rentabilidad y el desarrollo sostenible del negocio. Para lograrlo, es necesario definir objetivos e indicadores que reflejen las expectativas de los accionistas en términos de crecimiento financiero, beneficios, retorno de la inversión y eficiencia en el uso del capital.

En este sentido, es fundamental medir y analizar las ventas, la contribución marginal, la inversión en activos fijos y el valor económico agregado (EVA) para comprender cómo los accionistas perciben a la organización en el corto, mediano y largo plazo. La perspectiva financiera busca evaluar los resultados alcanzados y analizar la rentabilidad de la organización para los inversionistas.

Los objetivos estratégicos típicos de esta perspectiva, incluyen maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, como así también mejorar la eficiencia operativa y optimizar el uso del capital.

Para medir el logro de estos objetivos, se utilizan indicadores como el valor económico agregado (EVA), el retorno sobre el capital empleado (ROCE), el margen de operación, los ingresos, la rotación de activos, el retorno de la inversión (ROI), la relación deuda/patrimonio y la inversión como porcentaje de las ventas.

En general, las medidas de actuación de la perspectiva financiera permiten evaluar si la estrategia de la organización contribuye a mejorar el rendimiento financiero y satisfacer las necesidades de los accionistas. Estas medidas están relacionadas con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones.

A diferencia de las medidas financieras tradicionales que se centran en el pasado, el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) proporciona una visión integral de la estrategia, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y

vinculándolos con las acciones en los procesos financieros, clientes, procesos internos, empleados y sistemas. Esto permite generar un rendimiento económico deseado a largo plazo y contar la historia de la estrategia en curso.

En definitiva, el Cuadro de Mando Integral aborda la necesidad de evaluar no sólo las consecuencias económicas pasadas, sino también las acciones actuales que generan valor, proporcionando una perspectiva más completa y equilibrada de la gestión financiera y estratégica de la organización.

3.3.2 Perspectiva de cliente

Esta perspectiva se centra en responder a las expectativas y necesidades de los clientes. El logro de los objetivos establecidos en esta perspectiva está estrechamente relacionado con la generación de ingresos y la creación de valor, como se mencionó anteriormente en la perspectiva financiera. Comprender el negocio desde la perspectiva y percepción de los clientes es fundamental para medir la capacidad de la organización para retener y satisfacer sus necesidades. La medición de la satisfacción del cliente y la percepción de la organización proporcionan elementos clave para evaluar los logros históricos y establecer la dirección futura en términos de imagen, relación costo-beneficio y penetración en el mercado.

Es importante tener en cuenta que la satisfacción del cliente se basa en la propuesta de valor que la organización ofrece. Esta propuesta de valor debe abordar aspectos como la calidad, el precio, las relaciones y la imagen que refleja la transferencia de valor del proveedor al cliente.

En cuanto a los indicadores relevantes en esta perspectiva, se pueden destacar la satisfacción de los clientes, las desviaciones en los acuerdos de servicio, la resolución de reclamos, la incorporación y retención de clientes y el análisis del mercado.

Actualmente, se reconoce ampliamente que los clientes deben ser el foco central de cualquier organización y los procesos empresariales deben ser diseñados desde la perspectiva del cliente. Esto se refleja en esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, ya que su objetivo es medir la percepción de la actuación de la organización por parte de los clientes.

En conclusión, en el pasado las organizaciones podían centrarse en sus capacidades internas y enfocarse en el rendimiento del producto y la innovación tecnológica. Sin embargo, aquellas que no comprenden las necesidades de sus clientes terminan descubriendo que sus competidores tienen más posibilidades de ofrecer productos y servicios alineados con las preferencias de los clientes. Para lograr un rendimiento financiero superior a largo plazo, es fundamental crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

3.3.3 Perspectiva de procesos internos

Con esta perspectiva, se pueden identificar los objetivos e indicadores estratégicos relacionados con los procesos clave de la organización, cuyo éxito es fundamental para satisfacer las expectativas de los accionistas y clientes. Por lo general, esta perspectiva se desarrolla después de definir los objetivos e

indicadores en las perspectivas financiera y de clientes. Esta secuencia permite alinear e identificar cada una de las actividades y procesos clave, así como establecer objetivos específicos que garanticen la satisfacción de los clientes y accionistas.

Como punto de partida para desplegar esta perspectiva, es necesario desarrollar la cadena de valor o el modelo de negocio asociado a la organización. Esto permitirá establecer los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas correspondientes. Estos elementos reflejarán las estrategias de excelencia en los procesos que aseguran la satisfacción de las expectativas de los accionistas, clientes y socios (Alveiro Montoya, 2011).

Es importante destacar que, al revisar la cadena de valor, se debe considerar la posibilidad de rediseñar e innovar todos los procesos y actividades, aprovechando las oportunidades de mejora continua o reingeniería. El objetivo es satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar los costos y la eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta perspectiva también busca identificar los procesos clave de la organización, la rotación del personal y las habilidades necesarias para su desempeño, alineando así los intereses del personal con los objetivos establecidos para el futuro. Además, pretende identificar las habilidades de trabajo en equipo para fomentar la lealtad hacia la organización.

En cuanto a los indicadores, es fundamental que sean específicos y reflejen la naturaleza de los procesos propios de la organización. Sin embargo, para una mejor comprensión, se mencionan algunos indicadores genéricos asociados a los procesos, como el tiempo del ciclo del proceso, el costo unitario por actividad, los niveles de producción, los costos de falla, los costos de reprocesos y desperdicio, los beneficios derivados de la mejora continua y la eficiencia en el uso de los activos.

En resumen, el desarrollo del Balanced Scorecard sigue una secuencia lógica, y esta perspectiva tiene como objetivo identificar los procesos críticos para lograr los objetivos establecidos para los clientes y accionistas, satisfaciendo así sus expectativas. Además, se complementa con indicadores financieros, de ventas, calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. El enfoque del Balanced Scorecard permite que las demandas de la actuación en los procesos internos se deriven de las expectativas de clientes externos concretos (Kaplan y Norton, 2012).

3.3.4 Perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta y última perspectiva se centra en los objetivos e indicadores que actúan como impulsores del desempeño futuro de las empresas. Asimismo, refleja la capacidad de adaptación a nuevas realidades, cambios y mejoras que deben tener las organizaciones. Estas capacidades se orientan hacia las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su personal, la utilización y adquisición de tecnología como generadora de valor, la disponibilidad de información estratégica para una toma de decisiones oportuna y el desarrollo de una cultura organizacional que respalde las acciones transformadoras del negocio. Frecuentemente, debido a la focalización en objetivos financieros a corto plazo, los directivos y gerentes toman decisiones erróneas que debilitan la preparación de

las capacidades futuras de los miembros de la organización, los sistemas, la tecnología y los procesos establecidos. Mantener estas acciones puede tener consecuencias perjudiciales para el futuro del negocio, convirtiéndose en una barrera en lugar de un apoyo para lograr la excelencia en los procesos, la satisfacción de clientes y socios y las relaciones con el entorno. Además, puede limitar las oportunidades para desarrollar grandes valores corporativos.

En la actualidad, se considera que estos elementos son activos importantes en el desempeño del negocio y requieren una atención significativa. Dentro del Balanced Scorecard, esta perspectiva refuerza el valor de invertir para crear un valor futuro, no sólo en áreas tradicionales como el desarrollo y crecimiento de instalaciones y equipos, que también son importantes, pero que no responden por sí solos a las nuevas realidades del negocio.

El éxito a largo plazo y el crecimiento organizacional pueden medirse mediante la inversión en nuevas tecnologías y el establecimiento de una organización de aprendizaje continuo. Asimismo, el desarrollo de habilidades críticas, la disponibilidad de tecnologías, la inversión en promoción de productos y servicios, y la inversión en investigación permitirán evaluar los logros desde esta perspectiva.

En relación con la definición de indicadores, esta perspectiva puede incluir algunos como la brecha de competencias clave (personal), el desarrollo de competencias clave, la retención de personal clave, la captura y aplicación de tecnologías y valor agregado, el ciclo de toma de decisiones clave, la disponibilidad y uso de información estratégica, el progreso en sistemas de información estratégica, la satisfacción del personal y el clima organizacional.

En resumen, el Balanced Scorecard es una herramienta que proporciona un marco para traducir las estrategias en términos operativos y también sirve como instrumento de comunicación en todos los niveles de la organización. Además, es un apoyo para el cambio estratégico y establece las bases para una gestión administrativa organizada por procesos en lugar de funciones. El cambio conducirá a la definición de prioridades y al desarrollo de actividades coherentes con la agenda a corto, mediano y largo plazo. Esto requiere que las empresas se comprometan a modificar su sistema administrativo al establecer las premisas que respaldan la estrategia como guía para las actividades a desarrollar.

Ahora, es importante analizar las ventajas y desventajas asociadas con la implementación del Balanced Scorecard (López Bonilla y otros, 2001):

1. *Ventajas:*

- a) Apunta a lograr los ideales establecidos en la misión corporativa.
- b) Contribuye a que exista una verdadera unidad de dirección dentro de la organización.
- c) Hace que los directivos actúen en concordancia con la visión corporativa de la empresa.
- d) Genera una estrategia de divulgación de información de acuerdo a las necesidades de cada nivel administrativo.
- e) Crea un ambiente de participación y compromiso entre cada uno de los integrantes de las diversas áreas y entre las áreas mismas.
- f) Permite a los participantes conocer los efectos de su desempeño.

g) Fija períodos de tiempo para alcanzar los objetivos propuestos.

2. *Desventajas:*

- a) El Cuadro Integral de Mando se plantea como una herramienta para la planeación de la organización; su principal reto consiste en darle una aplicación adecuada considerándolo como un elemento de proyección y no como un elemento de control histórico.
- b) Utilizarlo solamente como control interno de la empresa, ya que esto desvirtúa su propósito de contemplar todas las actividades del entorno que afecten la organización.
- c) Implantarlo sin el compromiso de la alta gerencia.
- d) No establecer previamente las políticas de incentivos.
- e) No utilizarlo para corregir las desviaciones de los objetivos en el momento oportuno.
- f) Utilizarlo sin tener en cuenta la relación causa efecto dentro de las perspectivas.

Además de comprender las perspectivas y las ventajas y desventajas del Balanced Scorecard, es importante destacar las etapas clave para su elaboración e implementación exitosa (Cárdenas Saravia, 2009). A continuación, se detallan los pasos a seguir para el diseño y construcción de un Cuadro de Mando Integral:

- ✓ Diagnóstico de la Organización (Análisis Interno y Externo): esta etapa es necesaria para comprender cuál es la situación actual de la empresa y su relación con el entorno. Se utilizarán herramientas de diagnóstico interno y externo, tales como el PEST y el análisis FODA.
- ✓ Aclarar la Misión y la Visión, adecuando al Cuadro de Mando Integral: en esta etapa se evaluará y aclarará la Misión y Visión de la organización, verificando la coherencia entre las mismas y que reflejen lo que los dueños o responsables de la organización desean.
- ✓ Determinar los Temas Estratégicos para alcanzar la Visión: en esta etapa se definen las ideas o temas estratégicos que llevarán a alcanzar la Visión establecida para la organización. En el caso de las organizaciones no lucrativas se buscará alcanzar la Misión de la misma.
- ✓ Desarrollar el Mapa Estratégico causa-efecto entre las perspectivas: en esta etapa se definirán los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas establecidas (Finanzas, Clientes, Procesos Interno y Crecimiento y Aprendizaje), mostrando gráficamente la relación causa-efecto, existente entre las mismas.
- ✓ Armado del Cuadro de Mando Integral (establecer factores clave de éxito, indicadores y metas): esta etapa es el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, identificando los indicadores que permitirán medir el cumplimiento del objetivo y las metas que medirán la calidad de cumplimiento del objetivo estratégico. Además, se establecerán los factores clave de éxito u objetivos operativos para alcanzar los objetivos estratégicos que son gestionables (Procesos Interno y Aprendizaje y Crecimiento).

- ✓ Iniciativas Estratégicas (Proyectos, Planes de Acción, Programas): en esta etapa se definen los Proyectos, Planes de Acción y Programas necesarios para alcanzar los Objetivos Estratégicos gestionables por la organización.
- ✓ Seguimiento del logro de los objetivos: ésta es la etapa de seguimiento del cumplimiento de los objetivos, mediante la comparación de los indicadores con las metas establecidas. Es la etapa de control y ajustes, que permiten un mejoramiento continuo del Cuadro de Mando Integral de la organización.

Al seguir estas etapas, las organizaciones pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral efectivo y alineado con su estrategia, lo que les permitirá medir y mejorar su desempeño en todas las perspectivas clave y alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo.

En conclusión, la implementación de un Cuadro de Mando Integral en nuestra empresa bajo análisis, nos permitirá obtener una visión global y completa de la organización al unir indicadores financieros y no financieros. Esto nos ayudará a establecer relaciones de causa y efecto entre nuestras estrategias y los resultados obtenidos. Además, la comunicación efectiva de la información en todos los niveles de la empresa garantizará que cada empleado comprenda su rol en la consecución de los objetivos. Esto fomentará un entorno de trabajo colaborativo y cohesionado, permitiéndonos alcanzar un alto nivel de desempeño y lograr los mismos resultados de manera efectiva y eficiente.

En última instancia, el Cuadro de Mando Integral será una herramienta invaluable para la toma de decisiones informadas y la gestión estratégica de nuestra empresa.

3.4 Estudio exploratorio de experiencia práctica sobre el desarrollo del sistema de control interno en el área de repuestos de una empresa del rubro automotriz

3.4.1 Descripción de la empresa

Autocity es una destacada empresa de concesionarios de automóviles ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Con una trayectoria sólida y reconocida en la región, se ha posicionado como uno de los líderes del sector automotriz en la provincia.

Fundada en 1935, Autocity ha experimentado un crecimiento constante desde sus inicios. Comenzó como parte de la sociedad "Visconti, Manzi y M. Tagle", con el objetivo de comercializar autos en la ciudad de Córdoba. A lo largo de los años, la empresa ha consolidado su reputación y ha mantenido un compromiso constante con la excelencia en el servicio al cliente y la calidad de sus productos.

Autocity representa marcas reconocidas a nivel internacional, como Fiat, Renault, Nissan, Peugeot, Volkswagen y Jeep. Esta diversidad de marcas le permite ofrecer una amplia gama de opciones a sus clientes, satisfaciendo diversas necesidades y preferencias. La empresa se asegura de cumplir rigurosamente con los estándares de calidad establecidos por cada una de las marcas que representa.

Con una sólida presencia física en varias ciudades tanto de la provincia de Córdoba como en otras provincias, Autocity ha establecido concesionarios en lugares estratégicos como Río Cuarto, Villa María y San Luis. Esta distribución geográfica estratégica permite a la empresa estar más cerca de sus clientes, facilitando el acceso a sus servicios y garantizando una atención personalizada y eficiente.

Dicha empresa, que cuenta con más de 1.000 empleados, se distingue por su enfoque en la satisfacción del cliente y la creación de relaciones duraderas. Su equipo de profesionales altamente capacitados se esfuerza por brindar un servicio de excelencia, asesorando a los clientes en la elección del automóvil que mejor se adapte a sus necesidades y ofreciendo un proceso de compra transparente y confiable.

Además, la empresa ha demostrado una actitud innovadora al adoptar tecnologías y sistemas avanzados en sus operaciones. Esto no sólo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza la eficiencia y la calidad en todos los aspectos del negocio.

Adicionalmente, la empresa ofrece una amplia gama de servicios complementarios para satisfacer las necesidades de sus clientes en las diferentes sucursales con las que cuenta. Estos servicios incluyen un completo servicio de postventa que brinda mantenimiento, reparación y garantía para los vehículos adquiridos en sus concesionarios. A su vez, ofrece opciones de financiamiento flexibles y adaptadas a las necesidades de sus clientes, facilitando así la adquisición de un automóvil. También proporciona una amplia selección de repuestos y accesorios originales, como así también asesoramiento personalizado en cada etapa del proceso de compra. Por otro lado, la empresa colabora con aseguradoras de renombre para ofrecer programas de seguros completos y competitivos, brindando tranquilidad adicional a los clientes.

En definitiva, Autocity se destaca por ser una empresa con un crecimiento constante, que evoluciona a lo largo del tiempo pensando siempre en el futuro.

3.4.2 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama del área de repuestos de la empresa Autocity, que es nuestra unidad de análisis, para brindar una visión clara y estructurada de cómo se organiza y opera dicha área:

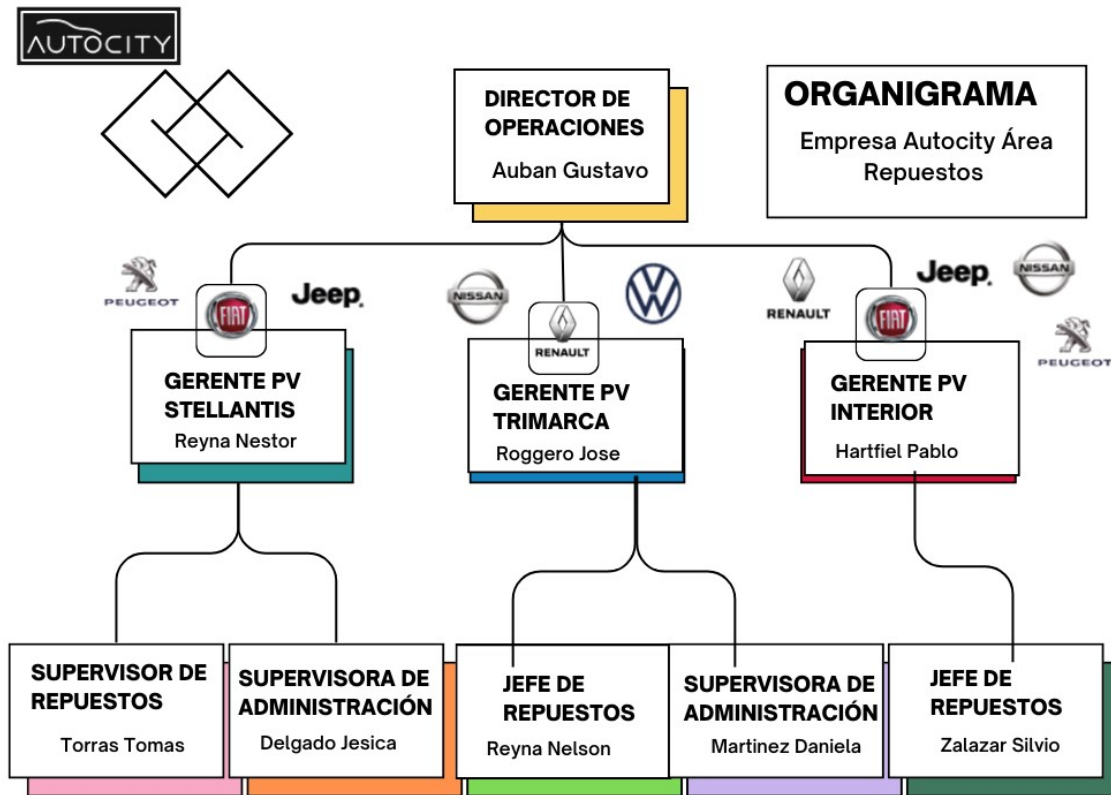


Figura 1: Organigrama del área repuestos de la empresa AUTOCITY

La empresa Autocity está conformada por diversas unidades de negocio, las cuales se encuentran representadas en un amplio organigrama. No obstante, en este trabajo final nos centraremos exclusivamente en el área de postventa repuestos, para lo cual hemos elaborado un organigrama específico. Es importante destacar que el objetivo principal de desarrollar este organigrama, es brindar una visión precisa y completa de la estructura jerárquica y las responsabilidades asociadas a cada puesto dentro del área de postventa repuestos. Con ello, se busca comprender de manera detallada cómo se organiza y opera dicha área, permitiendo una mejor comprensión de su funcionamiento interno.

En el organigrama del área postventa repuestos, se puede visualizar que está conformado por un Director de operaciones que se encarga de coordinar las tres gerencias que conforman la postventa. Una de las gerencias es responsable de comercializar las marcas de Fiat, Jeep y Peugeot en la sucursal de Córdoba, la otra es responsable de las marcas Volkswagen, Renault y Nissan en la sucursal de Córdoba y, por último, está la gerencia del interior que es responsable de las marcas Renault, Fiat, Jeep, Nissan y Peugeot de las sucursales Rio Cuarto, Villa María y San Luis. A su vez, hay un jefe de repuestos que es quien coordina el área siendo responsable de que se cumplan los objetivos establecidos.

3.4.3 Identificar la existencia de procesos internos, el funcionamiento de los mismos y su contribución a los objetivos de la compañía

Con el fin de desarrollar un sistema de control interno efectivo y adecuado a las particularidades del área de repuestos de la empresa de Autocity, resulta imprescindible adquirir un conocimiento detallado de los procesos que se llevan a cabo en las áreas de compras y ventas. Este nivel de comprensión permitirá establecer los controles necesarios para garantizar la eficiencia y la integridad en dichas áreas.

En este sentido, explicaremos en detalle estos procesos clave para brindar una visión integral de su funcionamiento.

A través de este análisis exhaustivo de los procesos de compras y ventas estaremos en condiciones de diseñar un sistema de control interno adaptado a las necesidades específicas del área de repuestos. Conoceremos los puntos críticos donde se requiere una supervisión y una verificación más rigurosa, y podremos establecer los mecanismos adecuados para prevenir errores, fraudes y riesgos operativos.

En resumen, este estudio nos proporciona los cimientos necesarios para desarrollar un sistema de control interno sólido y eficiente, que promueva la transparencia, la confiabilidad y el cumplimiento de los objetivos en el área de repuestos de Autocity. A continuación, se detallan dichos procesos:

✓ *Proceso de Compra*

El proceso de compra y logística de repuestos inicia con la evaluación y análisis de stock, dando lugar a la generación de una propuesta de pedido que el encargado de compras deberá examinar y determinar qué y cuándo realizar el pedido de compra a la terminal (es decir, el vendedor oficial de la marca que se comercializa en cada una de las empresas), teniendo en cuenta las necesidades específicas.

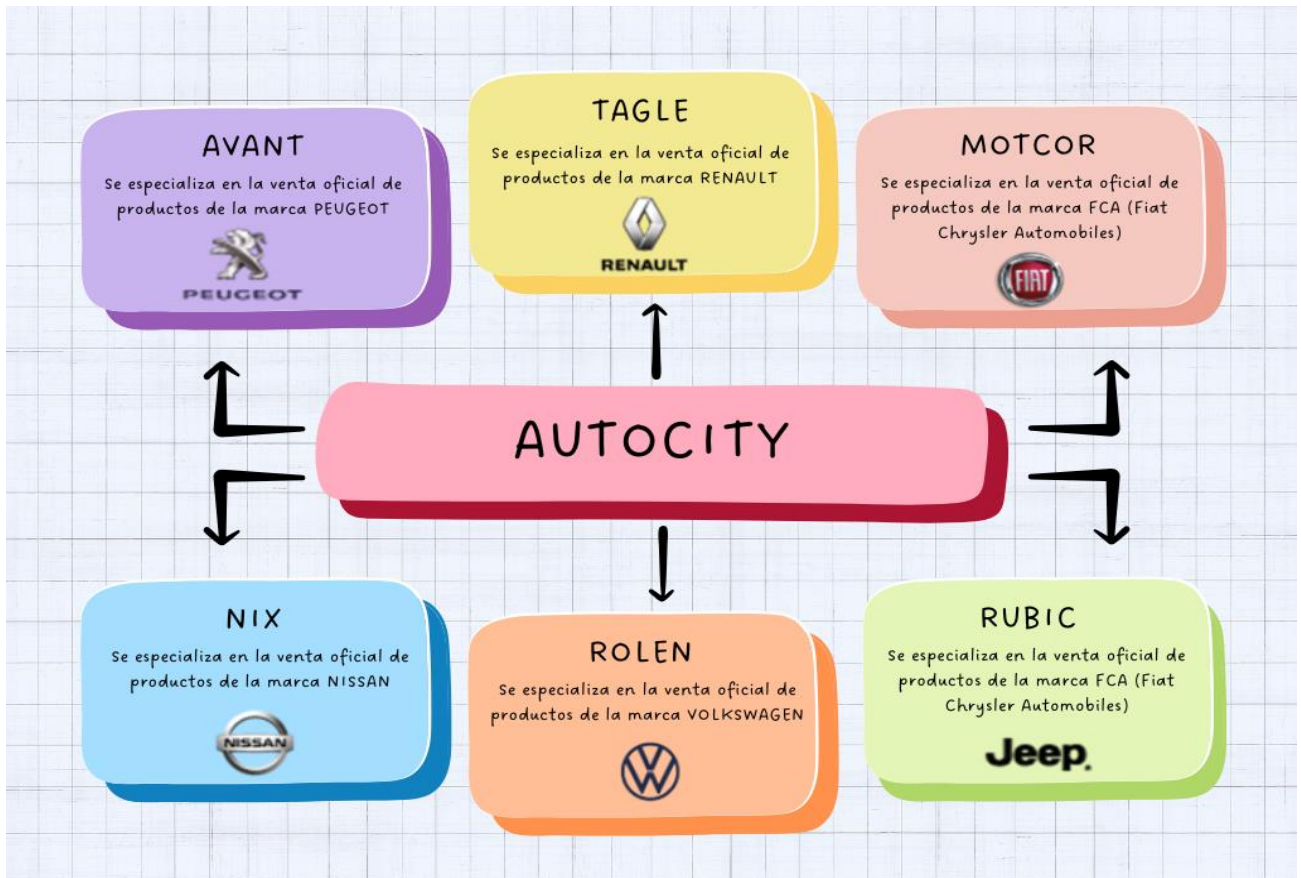


Figura 2: Detalle de que marca comercializa cada Empresa que conforma la compañía Autocity

Dicho proceso comienza por una necesidad de compra, por aprovisionamiento de stock o por una necesidad de compra de repuestos que fueron reservados previamente en el taller o por el almacén en el sistema Quiter (sistema de gestión oficializado por la compañía).

En primer lugar, el responsable de la gestión de compras deberá analizar varios parámetros para determinar la cantidad de piezas a comprar. El análisis consiste en mediante un reporte que se descarga de Quiter, ver los movimientos de piezas en un período de tiempo de 12 meses. Este reporte permite visualizar el stock en el período de tiempo establecido, el stock actual y todas las piezas que alguna vez tuvieron movimiento sin importar si están en stock actualmente o no. Luego, se determinará cuáles de esas piezas tuvieron movimiento en los últimos 6 meses, denominadas piezas “vivas”, con qué frecuencia se vendían las mismas estableciendo si tuvieron picos de ventas ya que hay determinadas piezas que se venden en invierno y otras en verano, siendo un análisis adicional que define si conviene comprar o no las mismas. Asimismo, se definirán las piezas que tuvieron consumo parejo en los últimos 6 meses que son aquellas que van a ser compradas debido a que se van a vender en un lapso corto de tiempo. Además, se deberá contemplar la necesidad de stock de determinados sectores tales como taller, siniestros, mayorista, mercado libre y mostrador que son los principales

canales en los cuales se comercializan las piezas que van a ser adquiridas. Cabe aclarar que una misma pieza puede ser vendida por los 5 canales, por lo que se deberá prever stock para esos canales de venta. Si bien el análisis arroja un número determinado de piezas a comprar, es necesario consultar con los encargados de cada uno de los canales debido a que los mismo manejan la proyección de ventas. En resumen, para el análisis de compra se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Movimiento de las piezas en los últimos 12 meses.
2. Estimar la frecuencia de venta de las piezas.
3. Analizar la rotación del stock.
4. Necesidad de compra de acuerdo a lo solicitado por los diferentes canales de ventas tales como mercado libre, mostrador, mayorista, siniestros y taller.
5. Pedidos realizados con anterioridad pero que todavía no ingresaron al almacén al momento de realizar el análisis.

Para realizar la compra se deberá tener en cuenta la siguiente clasificación de piezas:

TIPO DE PIEZA	CARACTERISTICA
Clase A	Piezas de máxima rotación.
Clase B y C	Piezas de alta rotación, pero con diferenciación de valor. Las piezas B son las piezas con un valor menor a \$5.000 y las piezas C son con un valor mayor a \$5.000.
Clase D	Piezas a demanda. Son aquellas piezas que las pidió el cliente por los que se deben solicitar a fábrica (son a demanda).
Clase E	Son todos los códigos nuevos. Son todas las piezas que se integraron a Quiter en los últimos 6 meses. No hay parámetro para hacer un análisis más profundo por lo que quedaran en la categoría E hasta superen los 6 meses y tengan un valor para poder categorizarlo en algunas de las otras clases.
Clase F	Es el stock obsoleto ("el muerto"). Son las piezas que no tuvieron rotación en los últimos 12 meses. F1 (12 meses), F2 (24 meses), F3 (36 meses), F4 (48 meses).

Clase X, Y, Z	Son las piezas alternativas. Por ejemplo aceites, insumos taller, neumáticos, etc.
---------------	--

Finalizado el análisis de la propuesta de pedido, el responsable de compras deberá generar el mismo contemplando las reservas, lo que sugiere la propuesta de pedido y las necesidades de compra de las unidades de negocio (objetivo de compra).

El pedido se deberá realizar por el sistema de Quitar en el módulo “Almacén/ Gestión de compras: Pedidos”, por medio de una interfaz con la terminal o de manera manual.

El responsable de gestión de compras deberá registrar el número de pedido otorgado por fábrica en el pedido generado en Quitar en el módulo “Almacén/ Gestión de compras: Pedidos”. El mismo para corroborar el estado de recepción de los pedidos realizados puede ingresar en Quitar en el módulo nombrado anteriormente o bien acceder al portal de la marca.

Una vez realizado el pedido a fábrica, los repuestos serán enviados en el lapso de tiempo acordado por ambas partes, en el cual una vez recibidos el responsable del almacén deberá realizar la recepción de los mismos y corroborar que en el remito se encuentren registrados todos los repuestos recepcionados. En el caso de presentarse desvíos durante la recepción de los repuestos, se debe proceder al reclamo de las mismas a fábrica. Además, el responsable del almacén deberá realizar la carga del/los remito/os en Quitar en módulo “Almacén/Gestión de compras/Pedidos: Recepcionar” asociando el número de pedido y el número de reserva en el caso de poseer. Por otro lado, en el caso que se realicen traspasos internos entre sucursales se deberá verificar que se encuentre registrado el traspaso entre almacenes y realizar la recepción física y en el sistema de los repuestos.

Así mismo, se deberá realizar la entrega de los repuestos a las áreas solicitantes con la documentación correspondiente. En el caso de ser un cliente interno (mecánico/vendedor) se deberá entregar el vale de entrega y registrar en la orden de trabajo dejando asentado nombre y apellido del responsable que retira. Y en el caso de ser un cliente externo se debe entregar remito de conformidad registrando nombre y apellido, DNI y firma de quien recibe el pedido. Además, el responsable de almacén deberá informar al área solicitante de la recepción del repuesto, que el mismo ya se encuentra disponible en el almacén. El contact center, la recepcionista, el asesor de postventa, el vendedor o el responsable de almacén según corresponda deberá informar al cliente la recepción del repuesto y deberá agendar un turno según corresponda a retirar el repuesto o agendar una intervención que precisa del repuesto solicitado. El contacto con el cliente debe quedar registrado, dejando asentado el nombre del responsable que se contactó con el cliente y cuál es la información brindada. El registro se debe realizar en Quitar en el módulo en "Almacén/ Gestión de compras/ Pedidos: Comentarios". Cabe aclarar que en los casos en los cuales los repuestos son solicitados de urgencia o hay faltante en la fábrica que es el proveedor principal, los mismos son

solicitados a proveedores alternativos cuyo proceso se realiza de la misma forma que a fábrica.

Por último, el responsable de administración deberá realizar la carga de las facturas de compra, asociando los remitos correspondientes verificando la información de la factura vs remito para evitar diferencias contables.

- **Objetivo**

El área de compras tiene diversos objetivos intrínsecos. En primer lugar, debe gestionar los pedidos de compra de repuestos de acuerdo con las necesidades de cada canal de venta. En segundo lugar, es necesario adquirir la cantidad óptima de repuestos, evitando el exceso de stock. En tercer lugar, debe garantizar el abastecimiento eficiente de manera que ofrezca un suministro oportuno y adecuado de repuestos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Y, en cuarto lugar, asegurarse de adquirir repuestos que cumplan con los estándares de calidad establecidos.

- **Factores de riesgo**

En el proceso de compra de repuestos, uno de los riesgos que se puede presentar es el riesgo de suministro, el mismo consiste en la posibilidad de enfrentar retrasos en la entrega de los repuestos necesarios, lo que puede causar interrupciones en la operación y afectar la comercialización en los diferentes canales de venta con los que cuenta el negocio. Además, otro de los riesgos que puede existir en dicho proceso es el riesgo de calidad, es decir el riesgo de adquirir repuestos de baja calidad o no originales, lo que puede resultar un rendimiento deficiente, fallas o daños en otros componentes. A su vez, se puede presentar el riesgo de obsolescencia debido a que los repuestos se convierten en obsoletos rápidamente debido a la evolución tecnológica, lo que puede llevar a la escasez de piezas de repuestos y dificultar la reparación o mantenimiento de vehículos. También, se puede dar el riesgo de proveedores y costos, es decir la dependencia de proveedores clave ya que cualquier problema con ellos, como falta de cumplimiento de los plazos de entrega o la quiebra, puede afectar la disponibilidad de repuestos y generar demoras en el proceso de compra, y en cuanto al riesgo de costo esto se puede generar porque el precio de los repuestos puede variar y pueden estar sujetos a fluctuaciones del mercado, lo que puede afectar los costos de adquisición y el presupuesto destinado a la compra de los mismos. Por último, el riesgo que se puede presentar en dicho proceso es el de fraude, debido a la posibilidad de comprar repuestos falsificados o fraude en la facturación.

- **Controles implementados**

Al analizar el proceso de compra de repuestos se puede observar que los controles que se implementan, consisten en el análisis del stock que ayuda a determinar lo que se va a pedir a fábrica y evita que se sobrestockeen. Por otro lado, se realiza un control de los pedidos cuando se recepcionan las piezas e ingresan al almacén por remito haciendo los reclamos pertinentes en el caso que correspondan. Además, se realiza un control al cargar la factura de compra determinando si hay diferencia entre lo ingresado al stock por remito y lo facturado.

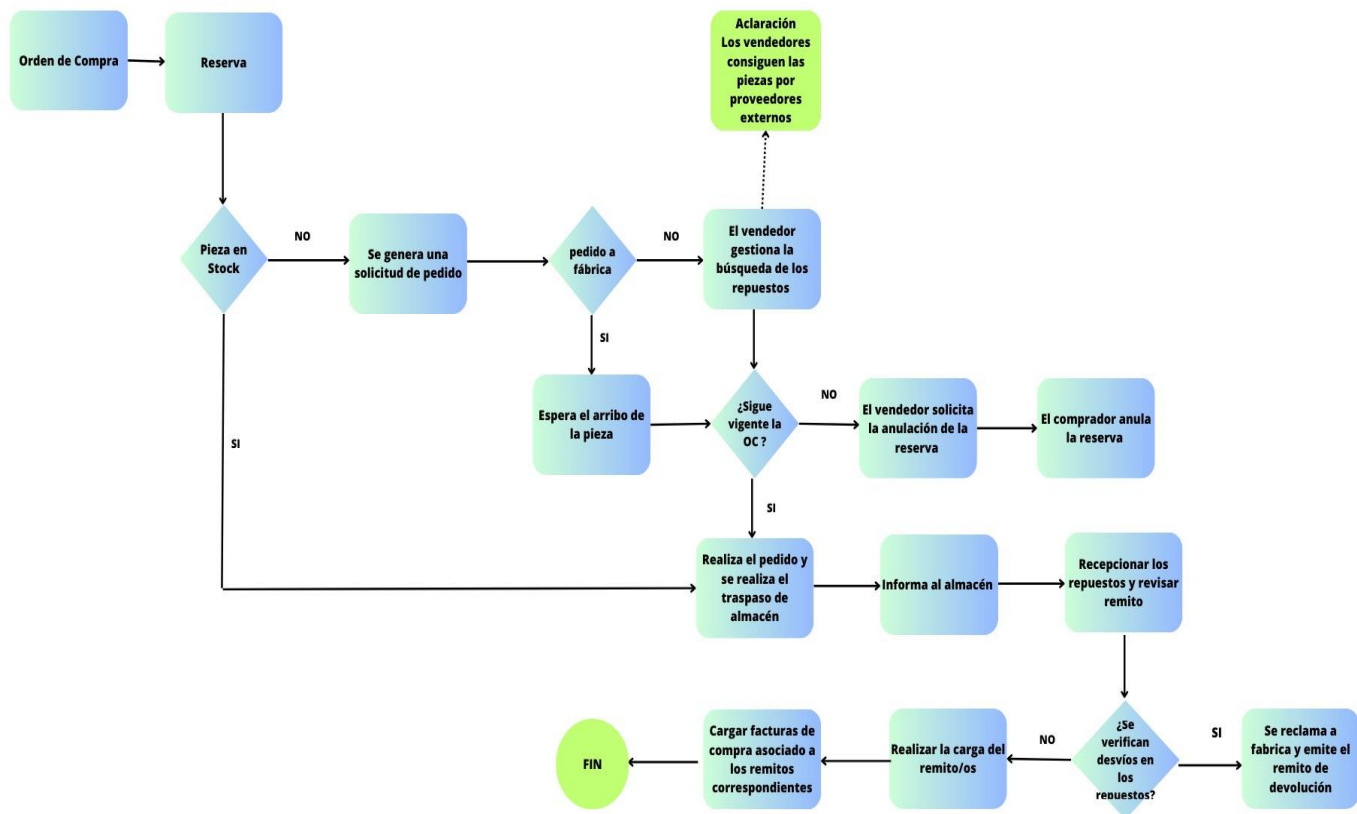


Figura 3: Proceso de compras de repuestos

✓ **Proceso de ventas**

La venta de repuestos inicia con un requerimiento por parte de un cliente en particular, un mayorista o por medio de una licitación de una compañía de seguros.

En el caso de la venta a clientes particulares, el vendedor de mostrador será el encargado de brindar asesoramiento sobre la consulta de interés, verificar los datos del cliente y corroborar en el almacén el stock y el precio de los repuestos consultados. Se pueden dar dos opciones, que el repuesto solicitado esté disponible o que no se encuentre en stock. Si el repuesto no está disponible, el cliente deberá abonar una señal del mismo de encontrarse interesado. En dicho caso, el vendedor deberá realizar la reserva del repuesto en Quiter en el módulo "Almacén/Gestión de ventas: Consultas de artículos/ Pedido al cliente", previa confirmación del cliente que desea aguardar el repuesto y que haya realizado el pago de la señal del o los repuestos. Como dijimos anteriormente, el responsable de compras es el que debe gestionar el pedido a fábrica o solicitar un pedido interno a otra sucursal. El vendedor de mostrador deberá comunicar al cliente la demora aproximada e informar cuando el repuesto/pieza se encuentra en el almacén para continuar con la entrega del mismo. Además, deberá corroborar el estado del pedido del repuesto antes de recibirlos en Quiter, para que pueda avisar al cliente sobre el estado del pedido en todo momento e informar cuando se encuentre disponible para que pueda retirarlo en el concesionario o si desea que se coordine la logística de envío del repuesto. Por otra parte, el vendedor de mostrador deberá registrar las ventas fallidas en Quiter, ya sea porque el cliente no realiza la compra, el repuesto que el cliente solicita no se encuentra en stock en la compañía o en fábrica o no se encuentra conforme con el precio indicado. Una vez que llega el pedido solicitado por el cliente, el responsable del almacén deberá preparar el pedido, previa confirmación del responsable de compras. El vendedor de mostrador en caso de poseer disponibilidad del repuesto al momento o luego de haber recibido el pedido del mismo, deberá continuar con la facturación realizando una factura electrónica (FE) en Quiter en el módulo "Almacén/Gestión de ventas: Ventas de almacén". Después, el vendedor de mostrador deberá entregar al cliente la factura de venta para que el mismo pueda abonar en caja. El responsable de caja realizará el cobro correspondiente de la factura. Por último, el cliente deberá presentar el comprobante de los repuestos para que el responsable del almacén pueda realizar la entrega del repuesto.

En el caso de que cliente sea mayorista, el proceso de ventas se inicia con el asesoramiento comercial y reserva de pedido de repuestos que fue detallado anteriormente. En primer lugar, el responsable del almacén deberá preparar el pedido solicitado, previa confirmación del responsable de compras. Después, el vendedor en caso de poseer disponibilidad del repuesto en el momento o luego de haber recibido el pedido del repuesto, deberá continuar con la facturación, siendo la misma una facturación directa con el tipo de venta "Factura electrónica mayorista (FEM) o una facturación por remito, en donde se emite un remito por cada repuesto solicitado con el documento "Remito Mayorista" y a fin de mes se

genera una sola factura asociada a uno o más remitos en Quiter en el módulo “Almacén/ Facturación a ventas a crédito”. Además, se deberá verificar que en el remito se encuentre el precio que se pactó con el mayorista, en caso de ser diferente al que se registra en Quiter se debe realizar la modificación en el momento. En el caso de presentarse errores en la facturación se debe generar una nota de crédito y enviar la documentación al cliente. Luego, el vendedor deberá solicitar el envío de los repuestos con la documentación correspondiente al sector de almacén/logística. Por otra parte, el responsable del almacén deberá realizar la entrega del pedido con la documentación para que el transportista del mismo, puede realizar la entrega del pedido solicitado. Después, el mayorista deberá recepcionar el pedido con la documentación conservando el remito de salida y la factura y enviar con el transportista el original de remito de salida y la factura duplicada firmada por quien la recepciona (nombre y apellido, DNI, firma y fecha de recepción).

Una vez finalizada la entrega, el responsable del almacén deberá recepcionar la documentación enviada por el cliente mayorista y remitir al analista de cuentas corrientes, quien deberá gestionar el cobro de las facturas del cliente.

En el caso de venta a compañías de seguro, la venta de repuestos se inicia con una necesidad de las compañías en la compra de repuestos e intervenciones por medio de la carga de licitaciones en la plataforma o bien por un contacto directo al concesionario. Primero, el responsable de ventas o el asesor de postventa, deberá ingresar en la plataforma de siniestros para consultar las licitaciones, donde deberá corroborar qué repuestos se solicitan. Luego, deberá recepcionar las consultas directas que envían las compañías de seguro, para presupuestar los repuestos o por medio de peritos de siniestros. Por consiguiente, deberá consultar el stock de repuestos y el precio en el almacén, elaborando un presupuesto de los repuestos en la plataforma de la gestión de siniestros y en el módulo de Quiter de “Almacén/ Gestión de ventas: Ventas de almacén (Tipo de venta: Presupuesto). Es necesario, que el responsable de ventas verifique el estado de licitación en la plataforma y en caso de ser licitación a favor del concesionario, se continuará verificando el stock de repuestos para confeccionar el pedido en Quiter. No obstante, si la licitación no es a favor del concesionario se deberá archivar el presupuesto para informe de estadísticas en Quiter.

En caso de no contar con disponibilidad, el responsable de ventas deberá realizar el pedido al responsable de compras para que los gestione en Quiter en el módulo “Almacén/ Gestión de ventas: Consultas de artículos/ pedido al cliente”, previa confirmación por parte de la compañía de seguro y con conocimiento de la demora aproximada de los repuestos/piezas. Ahora bien, el responsable de ventas deberá corroborar el estado del pedido de repuestos antes de recibirlos, para que pueda informar a la compañía de seguro sobre el estado del pedido en todo momento e informar cuándo se encontrará disponible para el envío. Asimismo, el responsable de ventas continuará con la baja del stock de repuestos y deberá realizar la facturación en Quiter de acuerdo a las situaciones acordadas con las compañías de seguro siendo facturación directa donde se emite una factura con tipo de venta “Factura electrónica aseguradora (FES)” o por facturación por remito/s donde se emite un remito por cada repuesto solicitado y a fin de mes se genera una sola factura asociada a uno o más remitos emitidos registrándose con el tipo de venta

“Remito venta a compañía de seguro” en el módulo de Quiter “Almacén/Facturación de ventas a crédito”. Acto seguido, el responsable de ventas deberá solicitar el envío de los repuestos con la documentación correspondiente al sector de almacén/logística, el cual deberá entregar el pedido con la documentación al transportista para que el mismo pueda realizar la entrega del pedido solicitado. Finalmente, la compañía de seguro o taller externo deberá recepcionar el pedido con la documentación conservando el remito de salida y la factura y deberá entregar al transportista el original del remito y la factura duplicada dejando asentado los datos personales del responsable que recibe el pedido (nombre y apellido, DNI, firma y fecha de recepción). Cabe destacar que el responsable de almacén deberá recepcionar la documentación y remitir la misma al analista de cuentas corrientes, el mismo deberá enviar la factura original, la orden de compra del seguro, original del remito firmado físicamente a la compañía de seguro o enviar por correo electrónico para poder efectuar el cobro de acuerdo a la modalidad pactada con la compañía de seguro.

- **Objetivo**

El área de ventas tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de los clientes en lo que respecta a la adquisición de piezas y componentes para sus vehículos. Se puede señalar que también se busca ser capaz de identificar las necesidades específicas de cada cliente y ofrecer soluciones más adecuadas en términos de calidad, compatibilidad y precio. Del mismo modo, con trato amable, asesoramiento experto y una atención personalizada se busca generar confianza en los clientes y fomentar la fidelidad hacia el negocio. También se busca ofrecer un excelente servicio al cliente brindando una experiencia de compra satisfactoria, atendiendo de manera profesional, ofreciendo información precisa, aclarando dudas y resolviendo cualquier inconveniente que pueda surgir. De la misma forma, se busca maximizar la rentabilidad asegurando una adecuada gestión de inventarios, estableciendo precios competitivos y promoviendo ventas adicionales o cruzadas.

- **Factores de riesgo**

El proceso de ventas de repuestos puede enfrentar varios factores de riesgo que podrían afectar su eficacia y éxito. Para empezar, uno de los riesgos es la competencia intensa que puede dificultar la captación y retención de clientes, así como la obtención de márgenes de beneficio adecuados. De igual forma, otro riesgo que puede afectar son los cambios en la demanda y tendencias de mercado ya que los clientes pueden cambiar con el tiempo, así como las tendencias en la industria automotriz; esto puede llevar a una demanda fluctuante de ciertos repuestos y la necesidad de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado. Por otro parte, el riesgo que puede afectar al negocio es la falta de disponibilidad de ciertos repuestos o la dificultad para obtener piezas originales de calidad, afectando así la satisfacción del cliente y la reputación del negocio.

Otro riesgo que podemos detectar, es el de obsolescencia ya que, con los avances tecnológicos en la industria automotriz, algunos repuestos pueden volverse obsoletos debido a cambios en el diseño de vehículos o el reemplazo de componentes por versiones más actualizadas. Esto puede llevar a una disminución en la demanda y la necesidad de liquidar inventarios obsoletos. También el riesgo que se puede presentar es por los cambios tecnológicos y la digitalización, lo cual genera cambios en la forma en que se realizan las ventas de repuestos y como consecuencia no adaptarse a las nuevas tecnologías y modelos de negocios provocando una pérdida de clientes y oportunidades de venta. Por último, el riesgo que puede afectar a las ventas es el fraude o robo ya que los repuestos de alto valor pueden generar ventas ficticias, robos de inventario o estafas financieras.

- **Controles implantados**

Al analizar el proceso de ventas, uno de los controles que se lleva a cabo en dicho proceso es la adecuada segregación de funciones ya que el que realiza la venta es el responsable de venta, de entregar el pedido es el responsable de almacén y el que recibe y registra el pago es el analista de cuentas corrientes, es decir son tres personas diferentes las que intervienen en el proceso en el cual no hay superposición de tareas y de esta forma se evita el riesgo del fraude o robo. Además, otro de los controles que se puede observar es la verificación de precios ya que todos los meses se carga la lista de precios de fábrica la cual se parametriza en el sistema y se le coloca un margen determinado para la venta de los mismos.

Proceso de Venta - Cliente particular

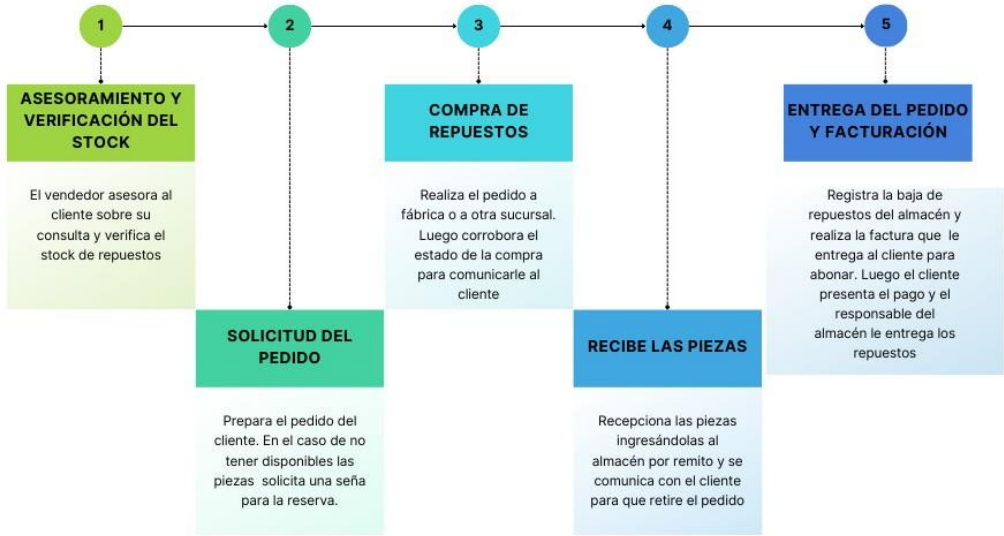


Figura 4: Proceso de ventas para clientes particulares

Proceso de Venta - Mayorista

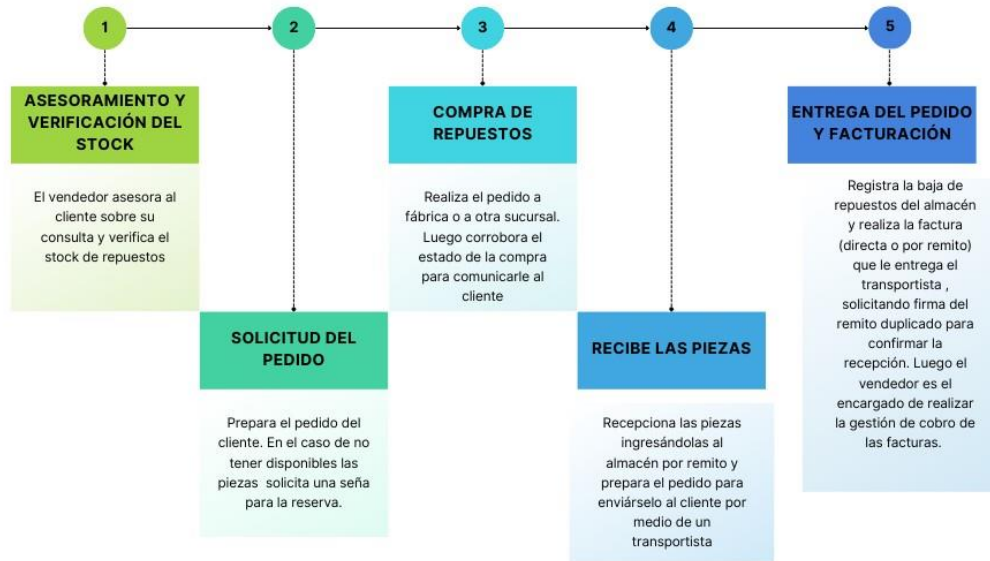


Figura 5: Proceso de ventas para clientes mayorista

Proceso de Venta - Aseguradoras

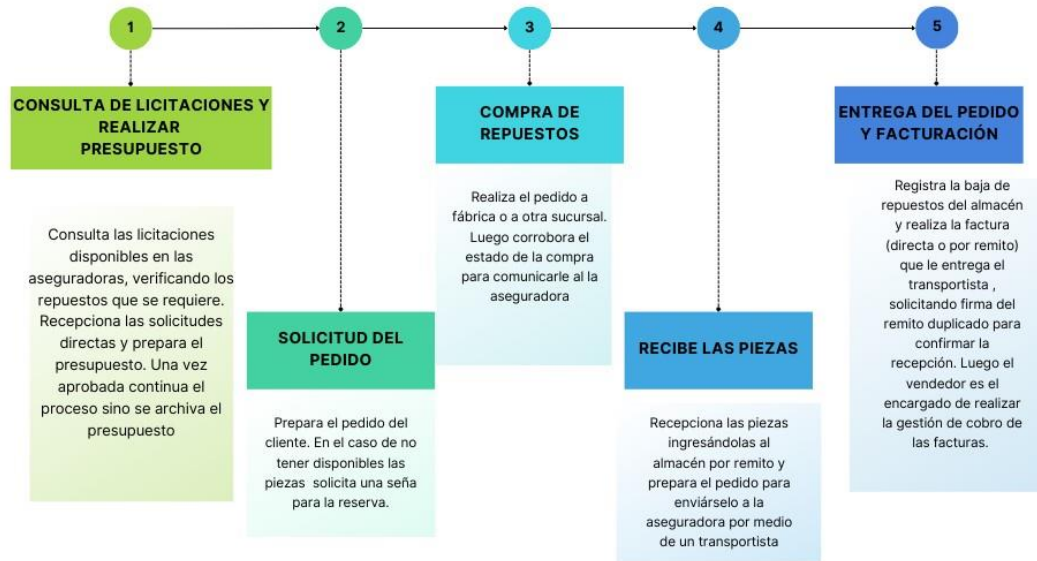


Figura 6: Proceso de ventas para compañías de seguro

En síntesis, para desarrollar un sistema de control interno efectivo y adecuado en el área de repuestos de la empresa Autocity, es fundamental comprender en detalle los procesos de compras y ventas. Este conocimiento permitirá establecer los controles necesarios para garantizar la eficiencia y la integridad en estas áreas. Este estudio nos proporcionará los fundamentos necesarios para desarrollar un sólido y eficiente sistema de control interno en el área de repuestos, promoviendo la transparencia, la confiabilidad y el cumplimiento de los objetivos.

3.5 Diseñar el sistema de control interno del área de repuestos de una empresa del rubro automotriz. Confeccionar un cuadro de mando integral e indicadores de gestión para la toma de decisiones

Como se estableció previamente, el objetivo de este trabajo final es diseñar un sistema de control interno que se adapte a las necesidades de la empresa bajo análisis. Para poder comprender el negocio en sí, se relevaron dos de los procesos principales del área de repuestos que son: Compras y Ventas. Si bien sólo se comentaron en detalle dichos procesos para comprender el negocio, los controles que se van a sugerir son para todo el negocio con el fin de poder lograr que la información sea confiable a la hora de la toma de decisiones.

En principio se comentó el paso a paso del proceso de compras para poder evaluar qué controles se hacían y poder sugerir controles adicionales para que se cumpla con el fin. De igual manera se realizó para el proceso de ventas.

Para complementar los controles que se realizan actualmente en la empresa se sugieren realizar los siguientes controles:

1. **Control de inventarios:** debido al gran volumen de piezas que maneja la empresa es necesario documentar y detallar el procedimiento que se lleva a cabo para controlar los inventarios y de esta forma lograr que tanto el inventario físico como el contable representen el mismo valor y los ajustes a realizar sean mínimos. Si bien la empresa realiza inventarios rotativos, es necesario tener un control más detallado que contribuya a una mejor toma de decisiones a la hora de realizar la compra.

En primer lugar, se debe establecer un sistema de codificación en el cual se asigne códigos únicos a cada repuesto para facilitar su identificación y seguimiento en el inventario.

Luego, se debe registrar y documentar cada vez que se reciban nuevos repuestos en el inventario, esto debe incluir información como la fecha de recepción, proveedor, número de factura, cantidad recibida y código del repuesto.

Así mismo, se debe registrar y documentar cada vez que se realiza una salida de repuestos del inventario, ya sea para su venta, uso interno o devolución a proveedores en el cual se debe dejar asentado la fecha de salida, el destinatario, la cantidad y motivo de la salida.

Además, se debe mantener un registro actualizado del saldo de cada repuesto en el inventario, esto implica ajustar la cantidad disponible después de cada entrada o salida registrada.

También se debe realizar inventarios físicos periódicos, en los cuales se debe realizar un conteo físico de los inventarios en intervalos regulares para verificar la existencia y exactitud de los repuestos en stock, y a su vez, se debe comparar los resultados del conteo físico con los registros del inventario para identificar posibles discrepancias y tomar medidas correctivas.

Por otro lado, se debe implementar un sistema de gestión de inventarios con el fin de facilitar el registro, seguimiento y control de los repuestos de manera de

automatizar procesos, generar informes y alertas sobre niveles bajo de inventario o repuestos próximos a vencer.

No obstante, se deben establecer niveles de stock máximo y mínimo para cada repuesto en función de la demanda, los plazos de entrega y otros factores relevantes de manera de asegurar que haya suficientes repuestos disponibles sin recurrir en excesos innecesarios.

Se debe monitorear regularmente las desviaciones entre el inventario registrado y el inventario físico, como así también investigar las discrepancias y tomar medidas para corregir errores, identificar posibles robos o pérdidas, y mejorar los procesos de control.

También se deben realizar conciliaciones periódicas entre los registros del inventario y otros registros financieros, como los registros de compras y ventas. Esto ayuda a asegurar la exactitud y coherencia de la información contable relacionada con los repuestos.

Por último, se debe establecer políticas y procedimientos claros para el manejo de inventarios, incluyendo la recepción, almacenamiento, expedición y devolución de repuestos; como así también asegurarse de que todo el personal involucrado en el control de inventarios conozca y cumpla con estas políticas y procedimientos.

Es necesario contar con el procedimiento de control de inventarios no sólo para tener el stock controlado y valuado de forma correcta sino también debido a la alta rotación de personal, es importante tener tal procedimiento documentado de forma de establecer un criterio uniforme que sea cumplido y conocido por todo el personal de la organización.

La empresa actualmente cuenta con un sistema de codificación de forma tal que cada pieza tiene su código en el sistema. El ingreso de las piezas al almacén es por medio de remito en el cual se coloca la fecha de recepción y la cantidad y código de pieza. Los primeros días de cada mes el responsable de compras integra al sistema Quiter la lista de precios enviada por fábrica para cada una de las marcas que se comercializa, de forma tal que el sistema se parametriza para que queden valuadas al costo establecido por dicha lista cada vez que ingresa una pieza al almacén por remito. Es necesario que, en dicho caso, luego de integrar la lista de precios se realice un control debido a que muchas veces se integró de forma incorrecta generando diferencias en la valuación del stock y esto se detectó tiempo después cuando se realizó la conciliación por parte del responsable de administración y finanzas (45 días más tarde), de esta forma se logrará que los errores sean corridos en el momento oportuno y los ajustes sean mínimos.

Para el ingreso de las piezas, el proceso establece que el responsable del almacén la ingresa por remito dando de alta dicha pieza y luego desde el área de administración y finanzas son responsables de cargar el comprobante (factura de compra). La conciliación es llevada a cabo por el área de administración y finanzas, la misma determina: los casos en que se contabilizaron de forma correcta tanto el remito como la factura, aquellos casos es que está pendiente contabilizar la factura, los casos en que está pendiente de contabilizar el remito y, por último, los casos en que hay diferencia entre el remito y la factura. Se recomienda que dicha conciliación se realice cada 15 días debido al gran volumen de partidas y que los reclamos en el caso de faltantes de facturas se realicen a la terminal a finalizar el mes debido a que al tener los remitos cargados por

responsable del almacén y al realizar los pagos a la terminal por cuenta corriente se pueden detectar rápidamente las facturas pendientes de carga sin que haga falta que las partidas estén pendientes por más de 30 días. Para que dicho proceso sea más eficiente, en primer lugar, se recomienda que tanto el responsable del almacén, como el responsable de compras y el área de administración y finanzas trabajen de forma conjunta. El responsable de compras deberá elaborar un reporte en que deberá determinar todos los pedidos de fábrica realizados durante el mes. También el responsable de compras deberá elaborar un informe en que se encuentre el stock inicial, las entradas del mes con su respectiva valuación y el stock final que lo deberá realizar al cierre de cada semana, de esta forma tendrá en detalle lo que está en stock y lo que está pendiente de ingresar que le van a permitir no sólo hacer la compra de forma correcta sino también determinar aquellos desvíos que surgen. Por lo tanto, con el control tanto del responsable de compras como el realizado por el área de administración y finanzas permitirá contabilizar el stock de forma correcta y tratar los desvíos en el momento adecuado. La conciliación realizada tanto por el responsable de compras como el área de administración y finanzas no deberá tener partidas con anticuación mayor a 30 días de forma tal que, los reclamos sean realizados en forma pertinente y el stock este valuado de forma correcta ya se por facturas no contabilizadas y piezas que no fueran ingresadas al almacén. Asimismo, con respecto a las salidas de stock las mismas se dan ya sea por ventas, traspasos a otros almacenes y reclamos de piezas a la terminal. En el caso de las ventas, se deberá realizar un reporte semanal en el que se verifique que las salidas del almacén estén correctamente contabilizadas y también poder detectar aquellas ventas de piezas en donde las mismas no ingresaron al almacén por remito. Con respecto a los traspasos a otros almacenes, los mismos deben tener una periodicidad no mayor a 30 días ya que de esta forma se evitarán robos o errores en el proceso. Actualmente se concilia la cuenta por el área de administración y finanzas, pero la anticuación de las partidas es mucho mayor. Y finalmente, para aquellos casos en que las piezas son reclamadas a fábrica, hay un proceso establecido en que la pieza se envía al almacén de separación y una vez reclamada a fábrica si la misma es aceptada se emite una nota de crédito, la conciliación de la cuenta es realizada por el área de administración y finanzas, pero los controles que se realizan son débiles por lo cual se debería hacer un foco mayor en dicha cuenta para evitar que esas bajas en el almacén sean por robos. También se relevó que los ajustes de inventarios son solicitados al área de administración y finanzas por los responsables del almacén sin autorización del supervisor por lo cual se debe modificar que esos ajustes sólo sean realizados con una justificación adecuada y autorizada por el jefe de repuestos.

2. **Proceso de compras:** si bien el mayor porcentaje de compras se realiza a la marca oficial (Volkswagen, Renault, FCA, Nissan, Peugeot), hay casos en los cuales se realiza a otros proveedores. Los casos en que las compras se realizan a otros proveedores es cuando hay faltante en fábrica o cuando hay demoras significativas para obtener los repuestos necesarios. En estos casos, es necesario establecer un proceso de compras formal y estructurado. Se debe definir los proveedores aprobados y establecer criterios de selección de proveedores, con el

fin de evitar estafas. Implementando un sistema de autorización para la emisión de órdenes de compra y asegurándose de que las compras se realicen de acuerdo con los presupuestos establecidos y las políticas de la empresa. Asimismo, se debe realizar una comparación de precios entre varios proveedores a la hora de seleccionar a quien se le va a realizar la compra, esto implica obtener varias cotizaciones de diferentes proveedores y evaluar las opciones más económicas sin comprometer la calidad. La empresa cuenta actualmente con un portal en que los proveedores suben las facturas de compra para que ingresen al circuito de pagos en donde tiene diferentes aprobadores de acuerdo al monto de la factura, pero muchas veces las aprobaciones no se hacen de forma correcta, por lo que se sugiere que dicha factura entre al circuito sólo si se ha controlado que la pieza facturada en la misma ha ingresado al almacén por remito. De esta forma, no sólo se controlará haber recibido las piezas sino también que el proceso se ha realizado de forma correcta.

Además, se debe determinar que el responsable de almacén a la hora de recibir los repuestos tiene la obligación de verificar la calidad y autenticidad de los mismos. Esto puede incluir la comparación de números de serie, la inspección visual y la revisión de certificaciones de calidad. También, se debe realizar pruebas de funcionamiento si es necesario para asegurarse que los repuestos cumplan con los estándares establecidos. En el caso que no cumplan con los estándares establecidos, el responsable de almacén deberá realizar la devolución de la pieza, generando la baja del stock mediante un remito de devolución y dando aviso a la administración para que dicho repuesto no sea abonado y solicitar al proveedor la nota de crédito correspondiente. De esta forma se evitan pagos incorrectos, ya que muchas veces no se realiza la devolución correspondiente por parte de los proveedores.

A su vez, es necesario mantener registros detallados de todas las transacciones de compra, incluyendo órdenes de compra, cotizaciones, facturas y pagos. Por esta razón, se debe revisar y conciliar regularmente los registros de compras con los estados de cuenta y los registros contables.

Podemos incluir, que el responsable de compras realice un análisis de proveedores y rendimiento dejando documentado un seguimiento sobre el análisis de desempeño de los proveedores, evaluando aspectos como calidad, cumplimiento de los plazos de entrega, atención al cliente y precios, identificando proveedores problemáticos o de bajo rendimiento y así tomar acciones adecuadas, como la búsqueda de nuevas alternativas o la renegociación. De esta forma, en el caso de haber rotación del personal se evitará análisis realizados anteriormente.

3. **Capacitación y concientización:** es necesario proporcionar capacitación regular a los empleados involucrados en el proceso de compras y ventas, para asegurar que estén familiarizados con las políticas y procedimientos establecidos. Por ello, se debe fomentar la conciencia sobre la importancia de los controles internos y la ética de compras, promoviendo la cultura de la integridad y transparencia.

4. **Verificación y autorización de ventas:** se debe implementar un proceso de revisión y autorización de ventas para clientes nuevos, como consecuencia se debe verificar la autenticidad de los pedidos y la capacidad del cliente para realizar el pago.

5. **Conciliación de ventas:** se debe armar un reporte en el que tenga un registro detallado y preciso de todas las transacciones de venta, conciliando regularmente los registros de ventas con los registros contables y los estados de cuenta de los clientes. Por consiguiente, junto con el control de inventario se pueden rastrear y verificar los niveles de stock de los productos vendidos y, además, asegurar la precisión de las transacciones y que quede todo debidamente contabilizado. Como consecuencia, con el análisis de ventas se puede detectar la concordancia de las transacciones de forma tal que sean tratadas en el debido momento las notas de crédito realizadas sin fundamento.

6. **Análisis de cuentas corrientes:** el área de post venta cuenta con diferentes canales de ventas por lo que los clientes que posee se clasifican en generales, mayoristas y aseguradoras. Los criterios de cobranzas que se establecen para cada tipo de cliente que surgen del análisis realizado, se determina que los clientes generales abonan en un período no mayor a 30 días, los mayoristas el plazo de pago es menor a 30 días y que las aseguradoras abonan entre 30 y 45 días. La empresa actualmente cuenta con un registro con todas las cuentas a cobrar, pero el mismo no se actualiza diariamente, por lo que se sugiere elaborar un registro que se actualice diariamente con la identificación de los clientes con su respectiva clasificación, el monto adecuado, anticuación de los saldos adecuados, el plazo de pago y las acciones tomadas para el cobro, que esté a disposición de los vendedores no sólo para la gestión de los mismos, sino también para tener identificados oportunamente los créditos vencidos o pendientes y tomar acciones oportunas como el bloqueo de la cuenta en los casos que corresponda.

Además, se debe llevar una conciliación semanal o mensual de los créditos por ventas teniendo mapeados los saldos vencidos para tomar acciones adecuadas, que los cobros sean aplicados correctamente a las cuentas a cobrar correspondientes y asegurar que se cumplan los plazos de cobro establecidos y contribuyan a una mejor toma de decisiones. También se debe conciliar regularmente los pagos registrados y los depósitos bancarios, asegurando que no haya discrepancias o errores.

Al mismo tiempo, se debe establecer políticas y procedimientos para evaluar la capacidad crediticia de los clientes antes de otorgar crédito. Por ello, se debe realizar un análisis de riesgos y establecer límites de créditos adecuados para cliente, monitoreando de cerca cualquier cambio en la situación financiera.

7. **Auditorías internas y revisión periódica:** la creación reciente del área de auditoría interna nos permitirá llevar a cabo auditorías con el fin de verificar el cumplimiento de los controles establecidos. Estas auditorías se realizarán de forma periódica para garantizar que los procesos se estén llevando a cabo de manera adecuada y en línea con las políticas y procedimientos establecidos.

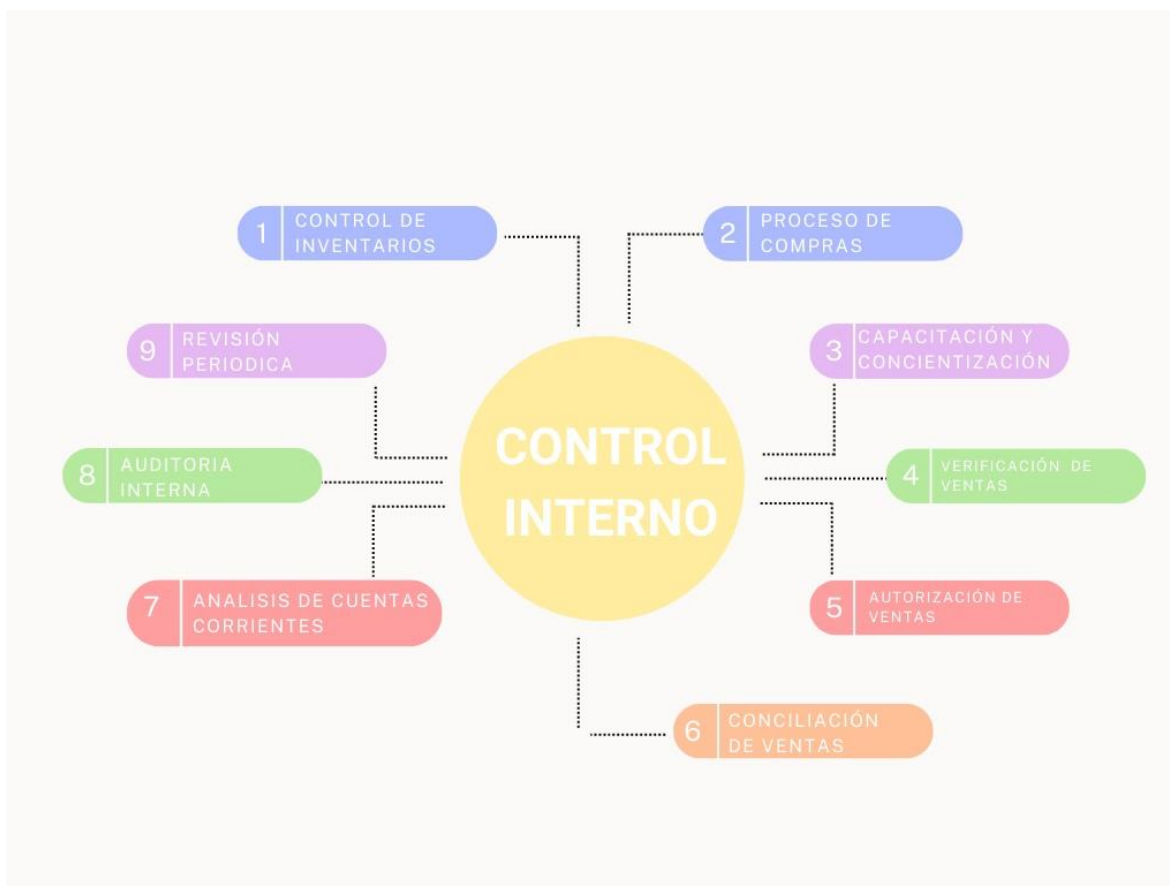


Figura 7: Resumen de controles a implementar

En resumen, la implementación de estos controles adicionales junto con los controles que realiza actualmente la empresa en los procesos habituales del negocio contribuirán a mejorar la confiabilidad de la información y facilitarán la toma de decisiones en la empresa. Asimismo, se promoverá una mayor eficiencia, reducción de errores y pérdidas, y se fortalecerá la cultura de integridad y transparencia en la organización.

Por último, y como se había establecido al comienzo, luego de diseñar un sistema de control interno que se adapte a las necesidades de la organización, procedemos a confeccionar un cuadro de mando integral e indicadores de gestión que permite a los directivos tomar decisiones adecuadas para la gestión del negocio.

A partir de la información obtenida a través de los sistemas de información de la empresa se logró determinar las perspectivas que se detallan a continuación:

❖ **Perspectiva financiera:** tal como se mencionó anteriormente esta perspectiva está conformada por indicadores de resultado y se enfoca en reflejar los intereses de los propietarios de la empresa. Los objetivos y medidas de la misma tienen como propósito establecer el desempeño financiero esperado de la estrategia adoptada y servir como medida y enfoque para las demás perspectivas del cuadro.

Los indicadores de esta perspectiva son:

a. *Rentabilidad Dupont*: se busca conocer cómo se están generando las ganancias o pérdidas en la compañía para, de esta manera, reconocer qué factores están sosteniendo o afectando la actividad.

Periodicidad anual.

$$\text{Rentabilidad Dupont} = \frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Ingresos por ventas}} * \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Activos totales}} * \frac{\text{Activos totales}}{\text{Patrimonio neto}}$$

b. *Ingresos por ventas de repuestos*: este indicador proporciona información clave sobre los ingresos generados por las ventas de repuestos, el mismo es fundamental para evaluar el desempeño financiero y la rentabilidad del área de repuestos. El mismo se utilizará tanto para el negocio global de repuestos como para evaluar cada canal de ventas (mostrador, aseguradoras, digital, taller y mayoristas).

Periodicidad mensual

Ingresos por venta de repuestos = Sumatoria de ventas de repuestos en el periodo n

c. *ROS*: mide el margen final sobre las ventas. Sirve para conocer el rendimiento de las ventas.

Periodicidad trimestral

$$\text{ROS} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

d. *Incremento de ventas*: muestra el incremento de ventas (o caída) relativo en las ventas entre dos períodos de tiempo medido en cantidad de repuestos.

Periodicidad mensual

$$\text{Incremento de ventas} = \frac{\text{Ventas de repuestos en el periodo n}}{\text{Ventas de repuestos en el periodo n-1}}$$

e. *Eficiencia de costos fijos*: es aquella que consigue realizar el uso racional de los recursos de manera inteligente, manteniendo la calidad de los productos y servicios prestados al menor costo posible, buscando maximizar la rentabilidad y competitividad en el mercado. Mide la importancia relativa de los costos fijos en relación a las ventas. Mientras menor es el resultado, mayor es la eficiencia, dado que con la misma estructura de costos fijos se puede vender la misma cantidad.

Periodicidad mensual

$$\text{Eficiencia de costos fijos} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas}}$$

f. *Tasa de contribución marginal*: indica porcentualmente cuanto contribuyen las ventas, luego de absorber sus costos variables, a cubrir sus costos fijos y resultados.

Periodicidad trimestral

$$\text{TCmg} = \frac{(\text{Ventas} - \text{Costos variables})}{\text{Ventas}}$$

g. *Margen de beneficio de repuestos*: el margen de beneficio de repuestos muestra la diferencia entre el precio de venta de los repuestos y el costo de adquisición de los mismos. El resultado se expresa como un porcentaje y muestra el margen de beneficio obtenido por cada venta de repuestos.

Periodicidad mensual

$$\text{Margen de beneficio} = \frac{(\text{Ingresos de ventas} - \text{Costo de repuestos})}{\text{Ingresos de ventas}}$$

h. *Costo de inventario de repuestos*: el costo de inventario de repuestos es la suma de todos los costos asociados con la adquisición y el mantenimiento de los repuestos en stock. Esto incluye el costo de compra, los costos de almacenamiento, los costos de transporte, etc. Para calcularlo, se suman todos los costos asociados al inventario de repuestos.

Periodicidad mensual

i. *Rotación del inventario de repuestos*: la rotación del inventario de repuestos indica la frecuencia con la que el inventario de repuestos se renueva en un período determinado. Mide la eficiencia en la gestión del inventario y ayuda a evitar la obsolescencia y el exceso de stock.

Periodicidad mensual

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas de repuestos}}{\text{Promedio del valor del inventario de repuestos}}$$

El costo de ventas de repuestos se refiere al costo de los repuestos vendidos durante un período determinado, y el promedio del valor del inventario de repuestos se calcula tomando el promedio del valor del inventario al comienzo y al final del período.

j. **Capital de trabajo:** es una métrica financiera que proporciona información sobre la liquidez de una empresa en un período determinado. Este indicador se calcula restando las cuentas por pagar de los activos circulantes de la empresa. El mismo refleja la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones diarias, cubrir sus obligaciones a corto plazo y manejar adecuadamente sus flujos de efectivo. Un capital de trabajo positivo indica que la empresa tiene más activos circulantes que pasivos circulantes, lo que es favorable para su solvencia y operatividad.

El seguimiento periódico de este indicador permite evaluar la salud financiera de la empresa y su capacidad para afrontar gastos inmediatos, como el pago de proveedores. Un capital de trabajo negativo indica que la empresa tiene más obligaciones a corto plazo que activos líquidos disponibles, lo que podría implicar dificultades para cumplir con sus compromisos financieros.

Periodicidad mensual

$$\text{Capital de trabajo} = (\text{Caja} + \text{Banco} + \text{Cuentas por cobrar}) - \text{Cuentas por pagar}$$

❖ **Perspectiva de clientes:** el objetivo es aumentar la percepción del cliente para con la marca y, así, incrementar su valor, siendo fundamental considerar el costo que esto representa para la empresa, dado que debe ser menor al beneficio obtenido por brindar sus productos y servicios.

Es importante identificar los principales elementos creadores de valor para los clientes, a fin de enfocarse en los que éstos consideran más importantes y que más los satisfacen.

a. **Satisfacción de clientes:** mide el nivel de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de repuestos. Se puede calcular mediante encuestas de satisfacción en las que los clientes evalúan diversos aspectos, como calidad del producto, atención al cliente, tiempo de entrega, entre otros. El resultado se expresa en un porcentaje y refleja la percepción global de los clientes sobre la satisfacción con los repuestos de la empresa.

Periodicidad trimestral

$$\text{Satisfacción de clientes} = \frac{\text{Número de clientes satisfecho}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$$

b. **Tasa de retención de clientes:** este indicador muestra la capacidad de la empresa para mantener a sus clientes a lo largo del tiempo. Una tasa de retención

alta indica que la empresa es capaz de generar lealtad y mantener a los clientes a largo plazo.

Periodicidad trimestral

$$\text{Tasa de retención de clientes} = \frac{\text{Clientes al final del período}}{\text{Clientes al inicio del período}} \times 100$$

c. *Nivel de cumplimiento de pedidos*: este indicador evalúa la eficiencia de la empresa en la entrega de pedidos de repuestos en el plazo acordado. Un alto nivel de cumplimiento indica una buena gestión logística y capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes en el momento adecuado.

Periodicidad trimestral

$$\text{Nivel de cumplimiento de pedidos} = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$$

d. *Índice de reclamaciones de clientes*: este indicador mide la cantidad de reclamaciones o quejas de los clientes relacionados con los repuestos. Un índice bajo indica una buena calidad de los productos y una atención al cliente eficiente.

Periodicidad trimestral

$$\text{Índice de reclamaciones de clientes} = \frac{\text{Número de reclamaciones}}{\text{Total de ventas}} \times 100$$

e. *Tiempo promedio de respuesta*: mide el tiempo que tarda la empresa en responder a las consultas y solicitudes de los clientes relacionados con los repuestos. Refleja la eficiencia y la prontitud en la atención al cliente.

Periodicidad trimestral

$$\text{Tiempo promedio de respuesta} = \frac{\text{Suma de tiempos de respuestas}}{\text{Número total de consultas o solicitudes atendidas}} \times 100$$

❖ ***Perspectiva del proceso interno***: presenta los indicadores considerados claves para evaluar el desempeño de los procedimientos internos de la empresa y que permitan proveer a los clientes de bienes y servicios.

Se enfoca en identificar aquellos procesos que contribuyen en mayor medida a la creación de una propuesta de valor distintiva para la organización, a fin de mantenerlos y seguir mejorándolos.

a. *Tiempo de entrega de repuestos*: este indicador mide la eficiencia de los procesos internos relacionados con la entrega de repuestos a los clientes. Se calcula tomando en cuenta el tiempo transcurrido desde que se recibe un pedido de repuestos hasta que se realiza la entrega al cliente.

Periodicidad trimestral

$$\text{Tiempo de entrega de repuestos} = \text{Hora de entrega} - \text{Hora de recepción del pedido}$$

b. *Tasa de errores en pedidos de repuestos*: este indicador evalúa la precisión y calidad de los procesos internos de gestión de pedidos de repuestos. Se calcula dividiendo el número de errores en pedidos (repuestos incorrectos, faltantes, etc.) entre el número total de pedidos procesados.
Periodicidad trimestral

$$\text{Tasa de errores en pedidos de repuestos} = \frac{\text{Número de errores en pedidos}}{\text{Total de pedidos procesados}} \times 100$$

c. *Eficiencia de la gestión de inventario*: este indicador evalúa la eficiencia de los procesos internos de gestión de inventario de repuestos. Se calcula dividiendo el valor de las ventas de repuestos entre el valor promedio del inventario de repuestos.
Periodicidad mensual

$$\text{Eficiencia de la gestión de inventario} = \frac{\text{Ventas de repuestos}}{\text{Valor promedio del inventario de repuestos}} \times 100$$

d. *Porcentaje de repuestos defectuosos o devueltos*: este indicador mide la calidad de los repuestos suministrados por la empresa y la eficiencia de los procesos internos de control de calidad. Se calcula dividiendo el número de repuestos defectuosos o devueltos entre el número total de repuestos vendidos.
Periodicidad trimestral

$$\text{Porcentaje de repuestos defectuosos o devueltos} = \frac{\text{Número de repuestos devueltos}}{\text{Total de repuestos vendidos}} \times 100$$

❖ ***Perspectiva de aprendizaje y crecimiento***: contempla el proceso de crecimiento, formación y desarrollo dentro de la empresa y, es la base para la formulación del mapa estratégico de la organización. Debe enfocarse en aquellas habilidades y experiencias consideradas críticas para que la organización pueda generar valor.
Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología.

a. *Tasa de productividad de los empleados*: representa la cantidad de ventas que un empleado puede generar.
Periodicidad mensual

$$\text{Tasa de productividad de los empleados} = \frac{\text{Ventas producidas por empleado}}{\text{Número total de empleados}}$$

b. *Porcentaje de capacitaciones*: permite obtener información respecto a las horas que se dedicaron a capacitar a los empleados, esperando que siempre vayan en aumento y que permitan mejorar la calidad de los servicios prestados.
Periodicidad trimestral

$$\text{Capacitación a los empleados:} = \frac{\text{Horas capacitación (n)}}{\text{Horas capacitación (n-1)}} * 100$$

c. *Porcentaje de sugerencias puestas en práctica*: con este indicador, se busca evaluar el grado de respuesta de la empresa ante los reclamos y sugerencias de sus integrantes.
Periodicidad semestral

$$\text{Sugerencias puestas en práctica:} = \frac{\text{Sugerencias puestas en práctica}}{\text{Total de sugerencias recibidas}} * 100$$

d. *Nivel de satisfacción y compromiso de los empleados*: este indicador mide el grado de satisfacción y compromiso de los empleados del área de repuestos. Se puede utilizar una encuesta de satisfacción laboral para obtener una calificación promedio o un índice de satisfacción.
Periodicidad semestral

El propósito principal de confeccionar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el área de repuestos de la empresa es que el mismo actué como un sistema de información gerencial que brinda a los directivos la capacidad de tomar decisiones necesarias para alinear la organización con su estrategia y lograr un desempeño sostenible.

Además, presentar información relevante de manera clara y comprensible, con el fin de apoyar la toma de decisiones y alcanzar los objetivos de la organización en el área de repuestos. Al fortalecer el papel esencial de la contabilidad gerencial, el CMI proporciona una visión integral de la gestión de los repuestos, logrando evaluar su desempeño de manera efectiva y tomar acciones correctivas en caso necesario.

En resumen, el CMI para el área de repuestos se demostró con el objetivo de proporcionar a los directivos una herramienta poderosa para monitorear el desempeño de la empresa en esta área clave. Al utilizar indicadores financieros y no financieros relevantes, el CMI permite tomar decisiones informadas y estratégicas, mejorar la eficiencia y la rentabilidad, y alcanzar los objetivos establecidos.

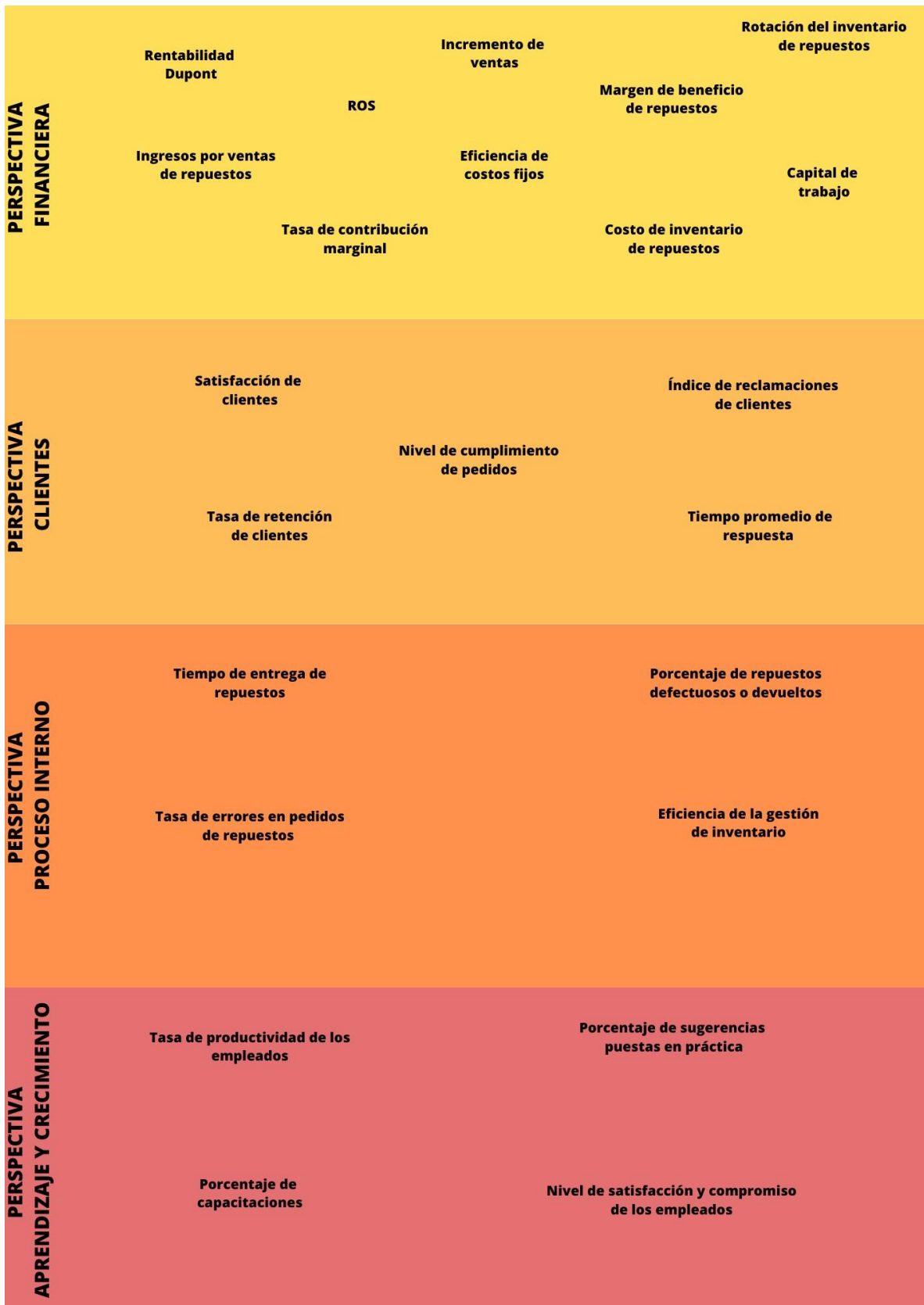


Figura 8: Mapa estratégico del área de repuestos de la empresa Autocity

4 CONCLUSIONES

Del análisis de los resultados surge que, el control interno desempeña un papel esencial en el correcto funcionamiento de los procesos de una organización. Es fundamental para gestionar eficientemente los riesgos, asegurar la confiabilidad de la información y respaldar el cumplimiento de los objetivos. En el caso de Autocity, la falta de un sistema de control interno ha generado diversas problemáticas, como superposición de tareas, falta de claridad en los roles, dificultades en la comunicación y demoras en las registraciones contables.

Para abordar estas cuestiones, se deben implementar controles adicionales y mejorar la documentación de los procedimientos. Se debe realizar una adecuada gestión de riesgos, identificando y evaluando los riesgos que afectan al negocio de Autocity y estableciendo un plan de contingencia adecuado.

En el área de repuestos, se deben implementar controles exhaustivos de inventarios, estableciendo un registro detallado de entradas y salidas, realizando inventarios físicos periódicos y utilizando un sistema de gestión de inventarios. También se recomienda establecer un proceso de compras formal y estructurado, verificando la calidad y autenticidad de los repuestos recibidos y manteniendo registros detallados de todas las transacciones de compañía.

Además, es fundamental proporcionar capacitación regular a los empleados involucrados en los procesos de compras y ventas, fomentando la conciencia sobre la importancia de los controles internos y la ética. Se deben implementar procesos de revisión y autorización de ventas para clientes nuevos y realizar conciliaciones exhaustivas de las ventas.

La implementación de estos controles adicionales permitirá mejorar la confiabilidad de la información, minimizar errores y desviaciones, detectar posibles robos o pérdidas, y tomar decisiones más informadas. Es importante documentar, comunicar y cumplir con estos controles y realizar revisiones periódicas para garantizar su efectividad.

Por esta razón, al desarrollar un sistema de control interno sólido en el área de repuestos de Autocity, la organización estará en una mejor posición para alcanzar sus objetivos, mantener una gestión eficiente y transparente, y respaldar iniciativas de calidad. Por otro lado, el diseño de un sistema de control interno adaptado a las necesidades de la organización es el primer paso para la confección de un Cuadro de Mando Integral (CMI) y los indicadores de gestión.

El CMI para el área de repuestos de la empresa se compone de diversas perspectivas que reflejan los intereses de los propietarios, la satisfacción de los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Cada perspectiva cuenta con indicadores específicos y una periodicidad determinada para medir el desempeño y realizar un seguimiento efectivo.

En conjunto, el CMI para el área de repuestos brinda a los directivos una herramienta poderosa para monitorear el desempeño, tomar decisiones informadas y estratégicas, mejorar la eficiencia y la rentabilidad y alcanzar los

objetivos establecidos. Al proporcionar información relevante de manera clara y comprensible, el CMI apoya la toma de decisiones y ayuda a alinear la organización con su estrategia para lograr un desempeño sostenible. Con la implementación de un sistema de control interno efectivo y el uso de un CMI, Autocity estará en condiciones de enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el área de repuestos, fortaleciendo su posición en el mercado y logrando un crecimiento sostenible.

5 BIBLIOGRAFÍA

Alveiro Montoya, Cesar (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 2 (15).

Cárdenas Saravia, Tito Iván (2009). Diseño de un cuadro de mando integral (parte I). *Perspectiva*, 23: 101- 114.

Coopers & Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, S.A.

Dapena Fernández, J. L. & Jaimez, L. (2020). *Contabilidad gerencial y toma de decisiones. Información estratégica para entornos empresariales complejos*. Córdoba, Argentina: Edición 1ed – Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C.

Durand Baquerizo, E. (2004). El diseño de un modelo integrado de información sobre el control interno. *Universia Business Review*, 4: p.0.

Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Kaplan, Roberto S., Norton, David P (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000.

Kaplan, Roberto S., Norton, David P (2012). *El Cuadro de Mando Integral: "The Balanced Scorecard"*. Barcelona, España: Ed. Centro Libros PAPF, S.L.U.

López Bonilla, Ernesto, Rojas Córtes, Lucio; Torres Moreno, Ana Rosa (2001). Importancia estratégica del cuadro integral de mando en la gestión empresarial, Balanced Scorecard. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina* 11: 17-25.

Morillo M., Marysela (2004). *Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico*. Actualidad Contable Faces 8 (7): 70-84.

Pavón Sierra, D. E., Villa Andrade, L. C., Rueda Manzano, M. C. Pavón Sierra & Lomas, E. X. (2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una Pyme de Guayaquil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 87 (24).

Pirela, Alfonso (2005). Estudio de un caso de control interno. *Telos*, 3 (7): 483-495.

Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 8 (4): 115-136.

Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L. & Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para Emprendedores: Desde el Modelo CANVAS al Cuadro de mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 1 (14): 37-47.

Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable FACES*, 11 (8): 87-92.

6 ANEXO

Anexo I

Encuesta de Autoevaluación de Control Interno

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	No existen los principios y valores éticos en forma documentada se comparten los mismos a través de los usos, costumbre y cultura organizacional.
Ha sido éste código notificado a todos los integrantes de la corporación o entidad.	X		
Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral	X		Se realizan actividades puntuales desde el área de RR.HH. Además desde el rol de cada líder se busca fomentar el buen clima organizacional y consolidar el equipo.
Competencia Profesional			
Se han definido las capacidades necesarias para desarrollar los cargos. Existen descripciones de puestos y funciones.	X		Solo para algunos puestos de trabajo. Se realiza la descripción, detallando las actitudes y aptitudes de los futuros colaboradores.
Existen procedimientos para la búsqueda, selección y contratación de personal.	X		Consiste en los siguientes pasos: 1) Relevamiento de perfil solicitado 2) Publicación de la vacante en portales de empleo 3) Preclasificación de CV 4) Screening telefónico – 5) Entrevista virtual con equipo de selección 6) Entrevista con Líder 7) Examen psicotécnico 8) Examen preocupacional 9) Negociación de salario y día de ingreso.
Se comprueba la formación profesional y experiencia declaradas en el currículum vitae.		X	No se comprueba la formación, si solicita referencias laborales.

Existe un programa de capacitación continua que contemple las necesidades de la compañía y del personal.	X		Se realiza un revelamiento de las necesidades por año, para luego planificar los requerimientos. Dentro de RR.HH hay personal que se enfoca en conseguir y brindar diferentes capacitaciones duras y blandas a los colaboradores.
Se realiza una evaluación periódica del desempeño.	X		Si, se realiza una planificación, acompañamiento y evaluación.

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	Recientemente se ha establecido un nuevo departamento de auditoría interna, sin embargo, aún no se ha implementado adecuadamente para que cumpla con su propósito principal.
---	--	---	--

Filosofía y estilo de dirección

Se difunde en la compañía el interés de la alta gerencia por el buen funcionamiento del control interno.	X		Uno de los valores de la organización es "la eficiencia", es transversal a toda la empresa. Con lo cual estamos todos enfocados en la eficiencia y los controles pertinentes.
Existen políticas activas para la rotación de empleados clave.		X	Si bien existe el programa de promoción interna, lamentablemente no se ha logrado retener al personal clave dentro de la organización.
Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable/financiera como de gestión.	X		

Misión, Objetivos y Políticas.

Incluye ese plan la visión, misión, principios o valores. ¿Existe un plan estratégico de negocios?	X		
Es el plan consistente con la misión de la compañía.	X		
Conocen los empleados el plan estratégico de la compañía.	X		

Organigrama		
Existe un organigrama que detalle las jerarquías de las personas que desempeñan funciones.	X	Además, cada recurso a través de una red interna, puede ver su jerarquía y superiores. El organigrama es de fácil acceso.
La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones de la compañía.	X	
Asignación de autoridad y responsabilidad		
La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de autoridad.	X	En la mayoría de los casos sí.
Son las funciones, competencias y responsabilidades comunicadas a cada empleado de la compañía o entidad.	X	
Los cargos más altos de la organización son cubiertos por personal con la capacidad y experiencia profesional.	X	
¿Los cargos más altos de la organización son cubiertos por personal con la capacidad y experiencia profesional?	X	En general sí.

EVALUACION DE RIESGOS			
Concepto	SI	NO	Observaciones
Existe un plan de negocios anual.	X		
Los objetivos a lograr han sido definidos.	X		
Los objetivos son comunicados a todos los empleados involucrados.	X		Los objetivos son comunicados a todos los empleados involucrados. Cada líder elige la mejor forma de comunicarlo.
La definición de objetivos incluye la definición de los indicadores de gestión necesarios y metas.	X		Son objetivos medibles, cuantificables y alcanzables en el periodo establecido.
Identificación de riesgos			
La empresa cuenta con un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las causas probables de riesgos.	X		
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		
Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados.	X		
Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos		X	
Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia.		X	
Se analizan las fallas en los controles que puedan haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, o errores en la información.	X		
En la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos considera la posibilidad de fraude.		X	
Los riesgos identificados por funcionarios y personal son considerados por la gerencia para realizar análisis de riesgo.	X		

ACTIVIDADES DE CONTROL			
Concepto	SI	NO	Observaciones
Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados.	X		Desde la PV se han establecido parámetros para controlar y minimizar los riesgos.
Se evalúan periódicamente los controles para asegurarse que aún están operando según su diseño.	X		Desde la PV se realizan controles de cuentas corrientes, incobrabilidad e inventarios en las almacenes
Se preparan los informes necesarios para el control.	X		Se realiza periódicamente.
Separación de tareas y responsabilidades			
Los empleados tienen el control absoluto sobre todos los aspectos claves de un proceso.	X		
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		La misma persona que recibe y registra un pago no es la misma persona que realiza el control de dichas imputaciones en cada una de las cuentas, por ejemplo.
Existe una asignación de tareas que asegure sistemáticamente la verificación de los procesos.	X		
Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias.	X		Hay una área de soporte que realiza dicha tarea.
Coordinación entre áreas			
Existe un flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la organización.	X		Para ello se han creado y se utilizan distintos medios de comunicación
Documentación			
Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de todas las operaciones / transacciones significativas de la organización.		X	

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	
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	
Niveles definidos de autorización			
Los controles aseguran que sólo son operaciones válidas aquellas autorizadas e iniciadas por los niveles que corresponden.	X		
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		
Registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos			
Las operaciones son apropiadamente clasificadas y oportunamente registradas.	X		Si bien son registradas en el sistema de la compañía Quiter, muchas veces las mismas no se realizan de forma oportuna.
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		
Acceso restringido a los recursos, activos y registros			
Existen restricciones para el acceso a los recursos/registros.	X		
La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros, está asignada a personas designadas oficialmente.	X		
Se revisan periódicamente los accesos asignados.	X		El área de sistemas realiza esta tarea. El área de post venta si detecta que se están realizando registraciones con usuarios que ya no trabajan en la compañía se da aviso al área de IT
Se comparan periódicamente los recursos existentes contra los registros.	X		Por ejemplo: Se lleva a cabo conteo de Stock con personal propio y empresas tercerizadas que prestan este tipo de servicios.

Se han establecido políticas y procedimientos para la custodia física de los recursos, implementado y comunicando adecuadamente al personal.	X		
Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos y otros de alto valor) tienen medidas de guarda y acceso apropiados.	X		
El dinero y valores negociables se mantienen bajo llave.	X		Existen cajas con la misma seguridad que se puede observar en un Banco.
Las medidas de protección incluyen los horarios de receso de actividad laboral.	X		
Se han identificado en la compañía o entidad las tareas de alto riesgo de que se cometan irregularidades, tales como fraude o corrupción.	X		
Se rota al personal a cargo de dichas tareas periódicamente.		X	
Está controlado el acceso a los sistemas de información (carga o modificación de archivos).	X		
Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de desastres en materia de TIC.	X		
Los usuarios y las claves son privadas, o entre los compañeros de una misma área comparten usuarios y claves.	X		Si son privadas pero no implica que no se las compartan
Existen controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados.		X	
Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros.	X		Los detecta el sistema cuando no corresponden
Las registraciones contables se realizan en secuencia numérica y por fecha.	X		
Se analizan periódicamente los resultados alcanzados por la aplicación de indicadores contra lo planificado y se analizan los desvíos.	X		
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		En posventa, llevamos un tablero a través de drive sobre los objetivos planteados y sus avances
Existe una función de auditoría interna independiente.	X		Existe el área de auditoria interna que es independiente al área de post venta crea recientemente.
Cuenta con procedimientos de control predefinidos.		X	
Tiene la obligación de presentar reportes periódicos al máximo responsable de la compañía.		X	

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		
Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones.	X		
La información es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados.	X		
Se encuentra accesible para quienes deben disponer de ella.	X		
Calidad de información			
La información está estructurada con distintos niveles de detalle según sea el nivel al que está dirigida.	X		
Es confiable, se puede corroborar con documentación soporte.	X		
El suministro de la información es oportuno.		X	Los cuadros de resultado económico financiero tienen una demora importante por lo que el área lleva su propia información de gestión
El sistema de información es adecuado a las necesidades de información de la empresa.		X	El sistema de información actual podría mejorarse al automatizar ciertos tableros de información para la toma de decisiones.
El sistema informático implementado admite actualizaciones.	X		
Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación.	X		
Comunicación			
Se resguarda la confidencialidad de aquellos que denuncian irregularidades.	X		
Existe un mensaje de parte de las autoridades sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de los integrantes de la organización.	X		
Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación efectiva.	X		

SUPERVISIÓN			
Concepto	SI	NO	Observaciones
Existen autoevaluaciones	X		
En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos.	X		Es difícil analizar los desvíos dado el contexto inflacionario actual
Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente.	X		
Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros.	X		
Están definidas herramientas de auto evaluación, sea por sistema de check list, cuestionarios o cualquier otro mecanismo	X		Realizamos inventario rotativos
Existen indicadores para detectar ineficiencia o abusos.		X	
Existe una unidad de auditoría interna	X		
Se practican regularmente auditorias por parte de dicha unidad.		X	El área es nueva recién comenzó su etapa de relevamiento.
Se han tomado en cuenta las recomendaciones y hallazgos de auditoría interna.		X	Aun no hubo devoluciones porque el área se está creando.
En aquellos casos en que la Dirección está en desacuerdo con los hallazgos de auditoría encontrados o con las recomendaciones, tales puntos se expresan por escrito, documentando tal desacuerdo.		X	

