

**Carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor**

# **GESTIÓN DEL RIESGO Y APLICACIÓN DE CONTROLES EN LA ACTUALIDAD, EN LA PROVINCIA DE MENDOZA**

## **AUTORES:**

**Agüero, Lucía**  
**Reg. 28979**

**Correo: [agueropereyralucia@gmail.com](mailto:agueropereyralucia@gmail.com)**

**Camargo, Aldana**  
**Reg.:28547**

**Correo: [aldanacamargo7@gmail.com](mailto:aldanacamargo7@gmail.com)**

**Tieppo, Luciana**  
**Reg.: 28792**

**Correo: [lucianatieppo33@gmail.com](mailto:lucianatieppo33@gmail.com)**

## **PROFESOR TUTOR:**

**Giunta Fornasín, Elizabeth**

**M E N D O Z A - 2 0 2 2**

El conjunto de diversos factores como la globalización, el avance a pasos agigantados de la tecnología, la fuerte competencia, entre otros, hace que se generen en las organizaciones, cambios que evidencian la necesidad de implantar un sistema de control interno que no sólo se centre en el ámbito financiero – contable, sino también en la gestión y dirección, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. Un punto clave en el funcionamiento de estos sistemas, es entender cuáles son los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones y cómo son tratados por las mismas.

El objetivo principal de esta investigación es lograr un mayor conocimiento acerca de cómo las empresas perciben la posibilidad de implementar un sistema de control dentro de su organización, basándose en la identificación de los potenciales eventos que la afecten y su respuesta a los mismos. Es un tema que compete a todas las empresas y se puede dar en cualquier ámbito.

Para resolver las preguntas planteadas, se recopilará información que muestre la valoración positiva o negativa que tengan las empresas de la actualidad con respecto al control interno. La metodología propuesta para este trabajo de investigación es de tipo cualitativo. Para este proyecto resulta interesante abordar este enfoque ya que es una oportunidad de construir conocimiento, dado que integra, reconstruye y construye con el otro, una realidad.

Utilizaremos como herramientas el estudio de material bibliográfico, la opinión de profesionales en éste ámbito y por supuesto, el análisis del comportamiento de empresas del medio a través de la recolección de datos para transformarlos en información relevante para nuestro Trabajo de Investigación.

Palabras claves: Control, ambiente interno, riesgo, COSO.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
MARCO TEÓRICO	9
Cambio de paradigmas en la gestión	9
CAPÍTULO 1: RIESGOS	10
1.1 Gestión de riesgos corporativos	11
1.2 Gestionar los riesgos dentro de lo aceptado	13
1.3 Marcos de referencia	15
1.3.1 Componentes de la gestión de riesgos corporativos	15
CAPÍTULO 2: CONTROL	21
2.1 Características de un sistema de control	22
2.2 Informe COSO I	23
2.2.1. Concepto	23
2.2.2. Objetivos	23
2.2.3. Componentes	24
2.3 Informe COSO II	25
2.3.1. Concepto	25

2.3.2. Objetivos	26
2.3.3. Componentes	26
2.4 Diferencias entre COSO I Y COSO II	28
2.5 Informe COSO III	29
2.5.1 Concepto	29
2.5.2 Objetivos	30
2.5.3 Componentes	30
2.6 Cambios para llegar al COSO III	32
CAPÍTULO 3: HERRAMIENTAS	33
3.1 Visión	33
3.1.1 Características de la visión	34
3.2 Misión	35
3.3 Objetivos	35
3.4 Análisis FODA	35
3.5 Cuadro de Mando Integral	36
3.6 Indicadores	38
3.7 Presupuesto	42
3.7.3 Presupuesto de producción	44

3.7.4 Presupuesto de compras	45
3.7.5 Presupuesto de mano de obra directa	45
3.7.6 Presupuesto de costo de ventas	46
3.7.7 Presupuesto de gastos fijos	47
3.7.8 Presupuesto financiero	47
3.7.9 Presupuesto de capital o inversiones	48
3.7.10 Presupuesto integrado	49
3.8 Mapa de riesgo	49
3.9 Organigrama	50
APLICACIÓN PRÁCTICA	53
CAPÍTULO 4. - EMPRESA “A”	53
4.1 Objetivos generales de la Empresa	53
4.2 Objetivos Específicos	53
4.3 Misión	54
4.4 Visión	54
4.5 Análisis FODA	54
Fortalezas	54
Debilidades	55

Oportunidades	55
Amenazas	55
4.6 Análisis del control interno de las empresas	56
Análisis del entorno de control	56
Evaluación de riesgos	57
Actividades de control	57
Información y comunicación	58
Actividades de monitoreo	59
4.8 Presupuesto	61
4.9 Análisis de variaciones presupuestarias	62
CAPÍTULO 5: EMPRESA “B”	64
5.1 Objetivos de la empresa	64
5.2 Objetivos específicos	64
5.3 Misión	65
5.4 Visión	65
5.5 Análisis FODA	65
Fortalezas	65
Debilidades	65

Oportunidades	66
Amenazas	66
5.6 Análisis del control interno de las empresas	66
Análisis del entorno de control	66
Evaluación de riesgos	67
Actividades de control	67
Información y comunicación	68
Actividades de monitoreo	68
5.7 Organigrama	69
5.8 Presupuesto	70
5.9 Análisis de variaciones presupuestarias	70
CONCLUSIONES	71
CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA	73

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a diversos interrogantes a la hora de dirigir sus empresas. El conjunto de múltiples factores como la globalización, el avance a pasos agigantados de la tecnología, la fuerte competencia y las constantes innovaciones que van surgiendo, hace que se generen cambios que evidencian la necesidad de implantar dentro de las organizaciones un sistema de control interno para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por las mismas. Un punto clave en el funcionamiento de estos sistemas, es entender cuáles son los riesgos a los que se enfrentan y la manera en que son percibidos por los empresarios.

Nuestro trabajo de investigación persigue como objetivo el análisis de cómo se percibe el control interno en las empresas, intentar eliminar la creencia de que resulta insignificante implementarlo y explicar y valorar la influencia de su aplicación.

Hasta el año 1992 era tal el nivel de desconocimiento sobre el tema que se creó un modelo de control interno común que servía como guía para evaluar los sistemas de control de las empresas. Con los años se ha ido modernizando y mejorando su tratamiento, volcándose a un enfoque que sostiene que los riesgos forman parte de la vida diaria de toda organización y por ello es necesario su estudio y evaluación.



## MARCO TEÓRICO

### Cambio de paradigmas en la gestión

La gestión de riesgos debe enfocarse en implementar los controles adecuados para corregir las vulnerabilidades o evitar la ocurrencia de un incidente.

La empresa primero debe establecer cuáles son sus principales objetivos para identificar qué factores pondrían en peligro la consecución de los mismos. Si tiene claro este punto de partida puede reconocer cuáles son los riesgos que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia o que pueden tener mayor impacto, y a partir de esto determinar las medidas de control más adecuadas para garantizar la seguridad de la información, ya sean de tipo tecnológico como de gestión.

Al momento de analizar los cambios, quien lo realiza debe tener una mente amplia y pensar en el futuro, de esta manera ver si ese cambio puede ser controlado o no y en qué medida, para que lejos de ser un obstáculo pueda transformarse en una oportunidad.

Es aquí donde cobran importancia los sistemas de información para poder identificar datos útiles que puedan ser captados y procesados para facilitar la toma de decisiones.

Para crear un ambiente de control interno eficaz y apropiado, la dirección de la empresa debe evaluar todos aquellos factores que influyen en la misma, por ejemplo: el sector al que pertenece, su economía, su cultura, los aspectos legales que la rigen, entre otros.

Además, se podría decir al respecto, que el hecho de “manejar” el cambio o gestionarlo, es un proceso similar al de evaluación de riesgos o mejor dicho van a la par, pero para darle la importancia que cada uno merece los analizaremos por separado.

## **CAPÍTULO 1: RIESGOS**

Para comenzar a hablar sobre este tema, es pertinente definir Riesgo. Según la Real Academia Española, riesgo se refiere a aquellos hechos que de suceder o no, ponen en dificultad el cumplimiento de los objetivos.

Este concepto lo podemos aplicar al ámbito de las organizaciones dado que éstas, en la búsqueda de cumplir con sus objetivos se enfrentan a un determinado nivel de incertidumbre, el cual tiene como consecuencia afrontar ciertos riesgos, como por ejemplo las fluctuaciones de los precios en el país donde desarrollan su actividad, o el aumento de una fuerte competencia, por nombrar sólo algunos.

Los riesgos *internos* están relacionados con los objetivos que tiene planteados la empresa y cómo los afecta. Entre ellos podemos encontrar:

- Riesgos referentes a la información financiera
- Sistemas de información defectuosos
- Pocos o cuestionables valores éticos del personal
- Problemas con las aptitudes y actitudes (comportamiento) del personal

Por otro lado, los riesgos *externos* son todos aquellos que provienen del entorno de la empresa y que afectan su operativa pudiendo convertirse en amenazas para su desarrollo.

Citamos algunos ejemplos de riesgos externos de una empresa:

- Modificación de la legislación
- Cambios en la economía del país
- Cambios en la tecnología que no puedan adoptarse
- Cambios en los gustos de los consumidores

### **1.1 Gestión de riesgos corporativos**

Adentrándonos un poco en la gestión de estos riesgos que mencionamos anteriormente, utilizaremos como marco teórico el INFORME COSO II, el cual dará lugar a un concepto muy interesante, la Gestión de Riesgos Corporativos:

*“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización,*

*gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.”*

Podemos decir a partir de esta definición, que la Gestión de Riesgos Corporativos implicará buscar la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de la organización, esto quiere decir que cada uno de ellos debe sentirse parte del proceso de cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para ello, será necesario establecer un plan de trabajo en todos los sectores y áreas de la misma y la identificación de eventos de cualquier tipo, tanto los que afecten de forma positiva, como aquellos que afecten de forma negativa.

Es menester que una vez identificados aquellos eventos que representen un riesgo, se establezca una escala de prioridad y una probabilidad de ocurrencia, por ende, aquellos que tengan una mayor prioridad y probabilidad de ocurrencia, requerirán de atención especial y de una estrategia a la altura. Por el contrario, aquellos con menor prioridad y probabilidad de ocurrencia serán los que impliquen controles menos rigurosos.

Junto con esto, se realizará una cuantificación de los riesgos. Para ello, deben tenerse en cuenta los costos necesarios para minimizar o eliminar el riesgo, o en su caso, las pérdidas en las que incurriría la organización en caso de que se haga efectivo. Esto no es sencillo, ya que en algunos

casos resulta dificultoso asignarle un costo. Por ejemplo, contratar una póliza de seguro para disminuir el impacto en caso de siniestro.

De la mano de lo mencionado en el párrafo anterior se definirá un nivel de riesgo aceptable y como consecuencia de esto, a mayor riesgo aceptado se aplicarán menos controles y por lo contrario, a menor riesgo aceptado, mayor cantidad de controles. Finalmente, será clave para la organización no perder de vista que el fin es la consecución de los objetivos.

Sin embargo, como veremos más adelante en la Aplicación Práctica de este trabajo, una parte del sector empresarial considera que realizar un análisis de riesgos no es algo prioritario. Es percibido como un proceso que conlleva tiempo y costo y que no generará una retribución significativa a futuro o incluso no ven beneficio alguno en la aplicación del mismo.

## **1.2 Gestionar los riesgos dentro de lo aceptado**

Aunque no se puedan eliminar por completo, los riesgos deben ser tratados y reducidos hasta determinar un nivel aceptable donde no representen consecuencias considerables. Los riesgos generalmente se expresan mediante la combinación de la probabilidad de que un evento no deseado suceda y las consecuencias o impacto que el mismo genere. Por este motivo, existen medidas de seguridad orientadas a reducir alguna de estas dos variables o, en el mejor de los casos, ambas.

Aun surgiendo determinados riesgos (internos o externos), se pueden lograr los objetivos planteados por la organización. A este margen se le llama “riesgo tolerable”. Es aquella porción de

riesgo que no ha podido ser eliminada a pesar de los intentos realizados. Ninguna entidad - independientemente de que sea con o sin fines lucro, e incluso una entidad gubernamental-, opera en un ambiente libre de riesgos, y la gestión de riesgos corporativos tampoco crea un ambiente sin riesgos. Lo que sí permite es operar mucho más eficientemente en un ambiente colmado de riesgos.

La gestión de riesgos corporativos posee las siguientes capacidades inherentes:

- Alinea el riesgo aceptado y la estrategia: en su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.
- Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos: la gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas: las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y las pérdidas asociadas.
- Identifica y gestiona la diversidad de riesgos para toda la entidad: cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- Provee respuestas integradas a riesgos múltiples: en línea con el punto anterior, los procesos de negocio conllevan gran cantidad de riesgos inherentes y la gestión de riesgos corporativos favorece la elaboración de soluciones integradas para administrarlos.

- Permite aprovechar las oportunidades: mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.

### **1.3 Marcos de referencia**

Los Informes COSO I y COSO II son una base teórica que trata de unificar los conceptos vinculados al control interno para hacer de ellos un lenguaje común a nivel mundial.

#### *1.3.1 Componentes de la gestión de riesgos corporativos*

El Informe COSO I está integrado por 5 componentes:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión.

En este apartado, le daremos importancia al *segundo* componente que es el que permitirá al ente considerar la magnitud con la que los eventos potenciales impactan en el logro de objetivos. Este análisis consiste en evaluar estos eventos desde dos puntos de vista: la probabilidad e impacto del

riesgo. Para ello se utiliza una combinación de métodos tanto cuantitativos como cualitativos. Cabe aclarar que la evaluación del riesgo debe aplicarse tanto en el riesgo inherente como en el residual.

El riesgo *inherente* es aquel que es propio de la operatoria del ente y para el cual difícilmente se podrán tomar acciones tendientes a eliminarlo. Por otro lado, el riesgo *residual* es aquel que persistirá una vez que se han llevado a cabo las tareas para identificar y eliminar el riesgo.

Cabe mencionar, que la nueva versión del informe COSO está compuesta por 8 componentes. Esto es debido a que en lugar de unificar en el componente evaluación de riesgos los temas relativos a la identificación de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo, los trata a cada uno por separado, considerándolos en forma individual como componentes integrantes de la gestión de riesgos. De esta manera los componentes del Informe COSO II son:

- Ambiente interno.
- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de eventos.
- Valoración al riesgo.
- Respuesta al riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.



A continuación, desarrollamos brevemente una explicación de los 4 componentes en los que se divide el *segundo* componente del COSO I.

### ***Establecimiento de objetivos***

Conforme a lo expresado por distintos autores los objetivos son metas medibles e indican hacia dónde una entidad puede desarrollar sus actividades. El establecimiento de los mismos requiere de un arduo trabajo en la etapa inicial y se deben actualizando en el corto plazo. Estos se fijan a escala estratégica, estableciendo luego con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Una organización al elaborar su visión y misión establece los objetivos estratégicos y el plan de acción encaminado a lograrlos. La Gestión de Riesgos Corporativos está orientada a alcanzar dichos objetivos. Para ello reconoce cuatro categorías de objetivos:

- Estratégicos: objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- Operacionales: objetivos vinculados al uso eficiente y eficaz de los recursos.
- De información: objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- De cumplimiento: objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Si bien las categorías son distintas, un mismo objetivo puede pertenecer a más de una, es decir, un objetivo estratégico puede ser a su vez uno de información.

Un sistema de control interno eficaz deberá proporcionar una seguridad razonable de que se están cumpliendo los objetivos, en todas y en cada una de las categorías. Además, debe tenerse en cuenta que la naturaleza de cada una de las categorías es única.

Las dos últimas categorías se basan principalmente en ciertas normas externas independientes de las metas organizacionales. En cambio, los objetivos estratégicos y operativos se vinculan con aspectos internos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.

Estos objetivos están sujetos a acontecimientos externos no siempre controlables, por lo que la meta de control interno será desarrollar objetivos “claros y coherentes”, como así también identificar factores claves de éxito y presentar información oportuna sobre el rendimiento y expectativas del negocio.

La gestión de riesgos no asegura el éxito, sino que le ofrece a la dirección una seguridad razonable sobre el conocimiento que tiene de la compañía, los riesgos a los que se expone y los pasos a seguir para cumplir con los objetivos planteados.

- Disponen de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos estratégicos (globales) y operacionales (específicos) de la entidad.
- Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

### ***Identificación de eventos***

La identificación de eventos es un proceso integrado a la planificación. A través del mismo, la dirección identifica los eventos potenciales, que, de ocurrir afectarán a la entidad y, además, determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implementar la estrategia y alcanzar los objetivos con éxito. Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados. Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, los cuales son recanalizados por la dirección al proceso de establecimiento de estrategias y objetivos.

### ***Valoración del riesgo***

La valoración del riesgo consiste en un proceso en el que la dirección de la compañía evalúa cuáles de los riesgos identificados, revisten mayor importancia, teniendo en cuenta el impacto (mayor o menor) que generarían en caso de concretarse. Es decir que cada organización establecerá un nivel de significatividad propio en relación a cada evento.

No obstante, de ser un proceso subjetivo, hay metodologías que intentan estandarizar o disminuir esa subjetividad. En ese sentido es posible aplicar una combinación de 3 elementos como herramientas a utilizar en el proceso de valoración:

- Significatividad del dominio o punto clave: es aquella área o proceso de la organización que es primordial en el logro de objetivos.
- Existencia de factores de riesgo y su importancia relativa

- Probabilidad de ocurrencia de errores o fraudes: también forma parte de la estimación del riesgo.

Así, la combinación de los posibles estados de estos 3 elementos brinda un marco para analizar el nivel de riesgo:

- Riesgo mínimo: Estaría dado cuando en un dominio poco significativo no existen factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores y fraudes sea remota.
- Riesgo bajo: Dominio significativo en el cual existen factores de riesgo, pero no muy importantes, y la probabilidad de existencia de errores o fraudes es baja.
- Riesgo medio: Dominio claramente significativo, en el cual existen factores de riesgo y es posible que se presenten errores o fraudes.
- Riesgo alto: Dominio muy significativo, con varios factores de riesgos, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable la ocurrencia de errores o fraudes.

### ***Respuesta al riesgo***

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección debe determinar cómo va a reaccionar frente a ellos. Las respuestas posibles que propone la Gestión de Riesgos Corporativos son: evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos.

En esta instancia se hace uso de toda la información obtenida en los pasos anteriores. Entre otras cosas se considera la probabilidad e impacto del riesgo, como así también los costos y beneficios de las respuestas. El objetivo es obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.

De esta manera la gestión de riesgos corporativos permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad. Para ello es necesario considerar cómo se relacionan los riesgos individuales. Como resultado del análisis se puede determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

## **CAPÍTULO 2: CONTROL**

*“Proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.”* George R. Terry

Por lo general, cuando se busca ejercer control se hace en miras de asegurar o constatar que se están llevando a cabo las tareas en el modo en el que fueron establecidas para la consecución de objetivos y a su vez, evitar aquello que no es deseado o que no fue establecido desde un principio.

En el marco de una organización, esta tarea de controlar no es algo que pueda realizar una sola persona, por lo tanto, todo el personal debe estar comprometido con llevarla a cabo. Además, no debe abarcar sólo un aspecto, sino más bien ser una red que incluya todas las áreas de la empresa. De esta manera es que se torna necesaria la existencia de un sistema de control, el cual facilitará la puesta en marcha eficiente de actividades de control.

Dado que cada empresa establece objetivos propios, buscará controlar aspectos específicos y/o únicos de su actividad. Esto tiene como consecuencia que cada sistema de control sea único. Sin embargo, esto no significa que haya empresas que no necesiten un sistema de control, dado que en mayor o menor medida, cada organización está expuesta a riesgos que requerirán de controles que los mitiguen y/o eliminen.

## **2.1 Características de un sistema de control**

Ante la intención de lograr establecer un sistema de control de gestión óptimo en cuanto a su diseño, los principales requisitos a tener en cuenta es que sea:

- Claro: es decir, constituido por indicadores concretos, de fácil comprensión por el personal involucrado, y no ambiguo.
- Determinado por la estrategia: los indicadores de control deben traducir la estrategia al nivel de la actividad.
- Sencillo: para facilitar su manejo y posibles modificaciones. Generalmente se constituye con un pequeño número de objetivos y de indicadores de control para cada actividad.
- Evolutivo: concebido de manera que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancia y estrategia.
- Tan integrado como sea posible: los indicadores no deben resultar un mosaico de lógicas aisladas, sino un sistema colectivo de lógicas parciales que traduzcan una estrategia global.
- Efectivo: un sistema de control efectivo es el que asegura que las actividades se terminen de una manera que conduzcan a la consecución de los objetivos de la organización.

Existen distintos conceptos de Control, pero en este Trabajo de Investigación le daremos mayor importancia a la definición que nos brindan los Informes COSO.

## **2.2 Informe COSO I**

### *2.2.1. Concepto*

Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera y operativa.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos de la entidad.

### *2.2.2. Objetivos*

- Definir un nuevo marco conceptual del Control Interno
- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas y el Control Interno
- Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades puedan evaluar sus Sistemas de Control Interno

- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el Control Interno
- Establecer una definición común de Control Interno que responda a las necesidades de las distintas partes

### *2.2.3. Componentes*

**Ambiente de Control:** engloba el gobierno del sistema y donde se encuentran los lineamientos, normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en la organización. A través de este componente, el directorio y la gerencia establecen el tono con respecto a la importancia del control interno.

**Evaluación de riesgos:** es el componente donde se define un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos para el logro de objetivos de la entidad, formando una base para determinar cómo se deben administrar y tratar sus los riesgos. En este componente, se deben considerar los posibles cambios en el entorno externo o dentro de su modelo de negocio que pueda impedir su capacidad para alcanzar sus objetivos.

**Actividades de control:** son las acciones establecidas por las políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las directivas de mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos se llevan a cabo. Las actividades de control son ejecutadas en todos los niveles de la entidad y en todos



los procesos de negocio y en el entorno de la tecnología, enmarcados en el alcance del sistema de control.

**Información y comunicación:** este componente tiene como protagonista a la información, la cual es necesaria para que la entidad ejecute las responsabilidades de control interno en apoyo del logro de sus objetivos. La comunicación se produce tanto a nivel interno como externo y proporciona a la organización de la información necesaria para llevar a cabo día a día los controles.

**Actividades de monitoreo:** este componente permite monitorear, a través de evaluaciones continuas, independientes y periódicas, el cumplimiento y correcto funcionamiento de los componentes y principios de este modelo de gestión. Los resultados deben ser evaluados y las deficiencias comunicadas de manera oportuna a la alta gerencia para poder ser gestionados.

## **2.3 Informe COSO II**

### *2.3.1. Concepto*

Este informe hace foco en la gestión del riesgo y no introduce cambios significativos en el concepto de Control brindado en el Informe COSO I.

### 2.3.2. *Objetivos*

- **Estratégicos:** direccionados al alto nivel, es decir, alineados a la misión y a la visión de la entidad.
- **Operacionales:** vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos de la empresa, al desempeño financiero, la productividad, la calidad, las prácticas ambientales, y la innovación y satisfacción de empleados y clientes.
- **De información:** preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia.
- **De cumplimiento:** cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

La entidad debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas.

### 2.3.3. *Componentes*

**Ambiente Interno:** abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su dirección, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

**Establecimiento de Objetivos:** los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. Los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

**Identificación de Eventos:** los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades.

**Evaluación de Riesgos:** los riesgos que se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúa desde una doble perspectiva, inherente y residual.

**Respuesta a los Riesgos:** la dirección selecciona las posibles respuestas, evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad.

**Actividades de control:** las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

**Información y Comunicación:** información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar su responsabilidad.

**Supervisión:** trata sobre la totalidad de la gestión de riesgos corporativos. Se supervisa realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

## 2.4 Diferencias entre COSO I Y COSO II

En el siguiente cuadro, se ve con claridad las distintas diferencias que existen entre los dos sistemas de control, uno creado en el año 1992 y el otro actualizado 12 años después. Mientras que el primero se enfoca en el control interno de las organizaciones, el más reciente hace hincapié en la gestión de los riesgos que ponen en tela de juicio la consecución de los objetivos de la entidad.

	<b>COSO I</b>	<b>COSO II</b>
<b>TÍTULO</b>	Marco integrado de Control Interno	Marco integrado de Administración de Riesgo Empresarial
<b>ANTECEDENTES</b>	EEUU en 1.992	EEUU en 2.004
<b>FINALIDAD</b>	Eficacia y eficiencia de las operaciones. Fiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.	Objetivos estratégicos. Eficacia y eficiencia de las operaciones. Fiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
<b>COMPONENTES</b>	1. Entorno de control 2. Evaluación de riesgos 3. Actividades de control	1. Ambiente interno 2. Establecimiento de objetivos

	<p>4. Información y comunicación</p> <p>5. Supervisión</p>	<p>3. Identificación de eventos</p> <p>4. Evaluación de riesgos</p> <p>5. Respuesta a los riesgos</p> <p>6. Actividades de control</p> <p>7. Información y comunicación</p> <p>8. Supervisión o Monitoreo</p>
--	--	---

*Cuadro 1 – Informe COSO I (1992) e Informe COSO II (2004)*

## **2.5 Informe COSO III**

### *2.5.1 Concepto*

El modelo de Control Interno COSO III, publicado en el año 2013, no modifica la esencia del informe original, pero sí el contexto: en el primero se buscaba establecer un concepto común de control interno, facilitando un marco de referencia para su implementación. Mientras que en el tercer informe frente a los numerosos cambios en los negocios y con la llegada de la tecnología, se le agrega claridad a la evaluación de los elementos de control, organizándolo en 17 principios. Además, ya no solo importa la información financiera, sino todo tipo de información.

### *2.5.2 Objetivos*

- Actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos.
- Aclarar los requerimientos del control interno.
- Ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes.
- Permitir una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.

### *2.5.3 Componentes*

Tiene los mismos componentes que el COSO I, pero agrega 17 principios (distribuidos en los distintos componentes).

#### **Ambiente de control**

1. La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. La junta directiva demuestra independencia de la gerencia y ejerce la supervisión del desarrollo y el desempeño del control interno.
3. La administración establece, con supervisión de la junta, estructuras. Líneas de reporte y autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
4. La organización demuestra el compromiso de atraer, desarrollar, y retener individuos competentes en alineación con los objetivos. (La organización expresa su voluntad a través de las

asambleas y directorio, asamblea en lo volitivo y el directorio lo ejecutivo. La organización hace a través de eso, muestra todo a través de la gente que la está dirigiendo).

5. La organización responsabiliza a los individuos por sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de sus objetivos.

### **Evaluación de riesgos**

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar

8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de Control Interno.

### **Actividades de control**

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la TECNOLOGÍA para apoyar la consecución de los objetivos.

12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.

### **Información y comunicación**

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

### **Supervisión**

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando.

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

### **2.6 Cambios para llegar al COSO III**

<b>COSO I SE MANTIENE:</b>	<b>COSO III CAMBIA:</b>
Definición del concepto de control interno.	Ampliación y aclaración de conceptos con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado y la economía global.



Cinco componentes del control interno.	Codificación de principios y puntos de enfoque con aplicación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del sistema de control interno.  Aclaración de la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos de control interno.
Criterios a utilizar en el proceso de evaluación de la eficiencia del sistema de control interno.	Extensión de los objetivos de reporte más allá de los informes financieros externos, a los de carácter interno y a los no financieros tanto externos como internos.
Uso del juicio profesional para la evaluación de la eficacia del sistema de control interno.	Inclusión de una guía orientadora para facilitar la supervisión del control interno sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos de reporte.

*Cuadro 2 – Apuntes de clase. Cátedra Auditoría Operativa, FCE, UNCUYO.*

## **CAPÍTULO 3: HERRAMIENTAS**

### **3.1 Visión**

*“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”, así lo define Fleitman en su obra ‘Negocios Exitosos (2000)’.*

Una buena visión debe definir el futuro de la organización y estratégicamente debe estar unido a los clientes, proveedores, empleados, propietarios, etc., generando compromiso entre los mismos.

### *3.1.1 Características de la visión*

- La visión es integradora porque refleja las expectativas de todos los integrantes de la organización.
- Requiere la acción de liderazgo y apoyo de toda la organización.
- Debe ser pensada a largo plazo, en función del campo de visualización del futuro
- Debe estar basada en la experiencia y el conocimiento del qué hacer organizacional.
- Incluye y promueve a la acción.
- Tiene en cuenta el entorno, la cultura organizacional, recursos y demás, utilizando información fidedigna
- Debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- Debe tener coherencia con los principios organizacionales y sus posibilidades.
- Debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
- Debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

### **3.2 Misión**

*“Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible” Franklin Enrique.*

La misión ocupa un importante lugar dentro de la planificación dado que le servirá como referencia a la dirección sobre las decisiones que tomará en busca de los objetivos definidos.

Reflejará, además, las necesidades que busca satisfacer y los beneficios que provee a sus clientes/consumidores.

### **3.3 Objetivos**

Los objetivos son los resultados específicos que quiere alcanzar una entidad a través del cumplimiento de su misión. Establecen una guía para el éxito de la misma, brindan coordinación entre los empleados, definen prioridades, y son el punto de partida de la planificación, organización, motivación y control de la eficiencia

### **3.4 Análisis FODA**

Es una herramienta que permite evaluar la situación estratégica de una empresa, muestra las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una organización permitiendo trazar acciones sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos que pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma. Mientras que las oportunidades y amenazas son externas, es decir, todo aquellos que impacta desde fuera de la organización.

Con este análisis se permite detectar y aprovechar las oportunidades particulares en un momento dado para cierto negocio, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

Esta herramienta permitirá que la organización se nutra de información y tome decisiones a partir de la misma. Es decir, una vez identificadas cuáles son las oportunidades y las fortalezas, buscará dar provecho de las mismas, de manera que las debilidades y amenazas generen impacto menor en la organización

### **3.5 Cuadro de Mando Integral**

“El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.” Kaplan y Norton (2000)

La empresa centra el control de la gestión en unos indicadores relacionados con la visión, la estrategia y demás indicadores financieros y no financieros relacionados con los objetivos más significativos.

Las características principales del Cuadro de Mando Integral:

a) Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.

b) Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.

c) Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

d) Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

El CMI exitoso es el que informa una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores tanto financieros como no financieros. Hace que los directivos y empleados se centren en los inductores críticos, alineando sus actividades con la consecución de los objetivos.

### 3.6 Indicadores

Los indicadores de rendimiento son números diseñados para transmitir de manera sucinta tanta información como sea posible. Los buenos indicadores de rendimiento clave están bien definidos, bien presentados, crean expectativas e impulsan acciones. Están diseñados para resumir los datos de manera significativa

Los indicadores clave de rendimiento son siempre tasas, proporciones, promedios o porcentajes; nunca son números absolutos. Los números absolutos son valiosos para los informes de análisis, pero debido a que no proporcionan contexto, son menos poderosos que los indicadores de rendimiento clave.

Los indicadores deben contener información fácilmente disponible y que no exija un trabajo suplementario y pesado de obtención de datos. Se pueden diferenciar según su carácter:

- Económico: muestra los márgenes de ganancia, importes de gastos, de ventas, etc.
- Técnico: por ejemplo, el número de unidades vendidas o fabricadas, horas trabajadas, nuevos clientes, nuevos productos, unidades defectuosas, etc.
- Financiero: inversión en activos corrientes, inversión en activos fijos, rentabilidad sobre la inversión, etc.

Para que los indicadores de control funcionen eficazmente, es necesario que cumplan varias condiciones, entre ellas:

- Los indicadores siempre muestran comparación a lo largo del tiempo.
- Asociar los valores a colores, es de gran utilidad, por ejemplo: si un indicador muestra una oportunidad se colorea de verde, en cambio si muestra riesgo, irá de color rojo.
- Además, podemos asociarlo a íconos como flechas. Por ejemplo, los indicadores que reflejen oportunidades tienen flechas arriba y aquellos que reflejen riesgos los asociamos a flechas abajo.
- Mostrar siempre el cambio porcentual del período de reporte al período de presentación de informes. Debido a que los indicadores de rendimiento clave están diseñados para establecer las expectativas: para que el lector sepa dónde está con respecto a esas expectativas.
- Establecer umbrales y mostrar advertencias si se excede ese umbral
- Establezca los objetivos de mejora e informe contra esos objetivos de esa manera puedes mostrar una advertencia si estás lejos de tu objetivo
- Referirse a un parámetro que pueda expresarse fácilmente en cifras, de manera no ambigua
- Corresponde a un horizonte temporal determinado, porque forma parte de un plan de acción con registro de vencimiento preciso
- No ser un mero indicador de información jerárquica. Su objetivo es ser utilizado, por el responsable de la actividad para su propio manejo, para que ayude a dirigir la actividad y conseguir ciertos objetivos definidos previamente.

Los indicadores clave de rendimiento deben conducir la acción. Es decir que la organización deberá preguntarse: "Si este número mejora en un 10 por ciento, ¿a quién debo felicitar?" y "Si este

número disminuye en un 10 por ciento, ¿qué debo mejorar?”. Son datos que le ayudan a tomar decisiones para encontrar soluciones.

Aquí plasmamos algunos ejemplos:

Finanzas	Beneficio bruto	$\text{Beneficio bruto} = \text{Ingresos totales} - \text{Costos Variables}$
Abastecimiento	Entregas recibidas fallidas	$\text{Pedidos rechazados} / \text{Total de órdenes de compra recibidas} \times 100$
Abastecimiento	Cumplimiento de proveedores	$\text{Pedidos recibidos fuera de plazo} / \text{Total de pedidos recibidos} \times 100$
Transporte	Costo del transporte sobre ventas	$\text{Costo total del transporte} / \text{Ventas}$
Finanzas	Beneficio Neto	$\text{Beneficio neto} = \text{Beneficio bruto} - \text{Impuestos} - \text{Depreciación} - \text{Gastos}$
Abastecimiento	Lead time de orden de compra	$\text{Fecha de recepción del pedido} - \text{Fecha de emisión.}$





Transporte	Entregas a tiempo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de entregas a tiempos}}{\text{N}^\circ \text{ total de entregas realizadas}} \times 100$
Transporte	Utilización del transporte	$\frac{\text{Capacidad real utilizada}}{\text{Capacidad total en kg}}$
Almacenaje	Costo unitario de almacenamiento	$\frac{\text{Costo total de almacenamiento}}{\text{Capacidad nominal}} \times \text{índice de ocupación}$
Almacenaje	Tiempo de ciclo de orden interno	Fecha de entrada del pedido – Fecha de expedición
Inventario	Tasa de rotación	$\frac{\text{Valor de las referencias vendidas}}{\text{Valor de promedio de existencias}}$
Inventario	Índice de rotura de stock	$\frac{\text{Pedidos no satisfechos}}{\text{Pedidos totales}} \times 100$
Inventario	Contracción de stock	$\frac{(\text{Stock que debería haber} - \text{stock que hay realmente})}{\text{Stock que debería haber}}$
Finanzas	Margen de beneficio	$\frac{\text{Beneficio neto (Ingresos - Gastos)}}{\text{Ingresos}}$

Finanzas	Capital de trabajo	Activos corrientes – Pasivos corrientes
Finanzas	ROE (Retorno sobre el capital)	Beneficio neto después de impuestos / Capital propio
Gestión de proyectos	Valor planificado	% planificado completado x costo del proyecto
Gestión de proyectos	Variación de costos	Costo del trabajo planificado – Costo real

*Cuadro 3 – Elaboración propia*

### 3.7 Presupuesto

Es una de las herramientas más utilizadas por las empresas, siendo parte de un proceso de planificación y programación para visualizar la misma a largo plazo. Es una expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y la ejecución. Los objetivos que persiguen su desarrollo e implementación en una empresa, son los siguientes:

- Formula un plan anual de actividades
- Permite el control económico – financiero y de inversiones
- Mejora la actividad operativa
- Mejora la asignación de recursos

- Apoya a los procesos de reducción de costos e innovación

A la hora de presupuestar entonces, se debe tener en claro que tipo de información se busca, con qué grado de detalle y para qué tipo de decisiones. Por ende, podemos mencionar distintos tipos de presupuestos:

### *3.7.1 Presupuesto económico u operativo*

Programa actividades, determina niveles de eficiencia, asigna recursos y especifica qué debe hacerse, quién es el responsable, cómo se opera, cuándo se ejecuta cada proceso y dónde se localiza. Es básicamente un estado de resultados proyectado, esta muestra las causas de la rentabilidad de la empresa y se maneja por el principio del devengado. Constituye uno de los informes más buscados por la dirección, debido al gran interés de conocer de antemano si con los objetivos y estrategias fijadas se llegara a generar un nivel de utilidades aceptables. El presupuesto operativo se compone de diferentes presupuestos como el de producción, el de ventas, de mano de obra directa, de compras, presupuesto de costos de ventas y de gastos fijos.

### *3.7.2 Presupuesto de Ventas*

El presupuesto de ventas es aquél en el cual figura la demanda que posee la organización, es decir, la cantidad de bienes que comercializa la empresa con sus clientes en el mercado. Determina el nivel de actividad operativa de la empresa. Este presupuesto está ligado directamente con el presupuesto de producción, ya que las capacidades de venta dependen de las capacidades de producción ya que si la demanda supera la producción esta última se constituirá en un factor limitante o restrictivo. El cuidado y la exactitud para su confección contribuirán a determinar el

grado de confiabilidad en el resto del proceso presupuestario. En este tipo de presupuestos hay que tener en cuenta los precios: “deberá valorizarse sobre la base de los precios de venta proyectados, ya que, en algunas empresas con demanda elástica los precios de venta pueden influir sobre los volúmenes de venta” (Según Vázquez 2004). Los principales factores que se incluyen al momento de generar la presupuestación son los siguientes:

- Volumen de ventas alcanzado en el pasado.
- Política de precios
- Publicidad y promoción
- Margen de contribución de los productos.
- Calidad del equipo de ventas.
- Política del gobierno, especialmente referida a impuestos, precios y salarios.
- Competencia, etc.

El presupuesto de ventas tiene una gran utilidad, pero tiene como requisito la utilización de otros presupuestos para la toma de decisiones. Ya que, teniendo solo esta información relacionada a las ventas sin contar con el presupuesto de producción, costos, mano de obra, etc, una empresa no tiene la información necesaria para tomar decisiones acertadas a futuro.

### *3.7.3 Presupuesto de producción*

El planeamiento de la producción comprende un conjunto de reglas básicas que ordenan las tareas del sistema productivo. Para que estas reglas aseguren la máxima productividad del sistema

deben basarse en la información proveniente del estudio de mercados y en las decisiones que regulan las existencias de bienes terminados. Así mismo deben evaluarse a la luz de las restricciones de la capacidad productiva práctica, concebida como el nivel al que la planta puede operar con la mayor eficiencia.

#### *3.7.4 Presupuesto de compras*

Los presupuestos se complementan de acuerdo a la necesidad de información del usuario. En el caso del presupuesto de compras, su relación con los presupuestos anteriores es prácticamente necesaria e inevitable para aplicarlo de manera correcta y para que pueda proveer de información confiable en la toma de decisiones. De acuerdo con lo expuesto en los presupuestos precedentes, es claro que los pronósticos de compras tienen el soporte de las cantidades requeridas de cada insumo y de las políticas gerenciales trazadas en torno a los inventarios, y deben proporcionar criterios sobre los volúmenes de insumos que habrán de adquirirse, el momento oportuno para ejecutar la acción de compra y el valor de los bienes por adquirir.

#### *3.7.5 Presupuesto de mano de obra directa*

Este presupuesto se coordinará con el presupuesto de producción, compras y otras partes del presupuesto integrado. El departamento de recursos humanos presupuestará los respectivos jornales del personal afectado como también proyectará en su caso el costo de indemnizaciones por eventuales despidos. Este presupuesto se utiliza en empresas industriales que producen bienes, la

mano de obra es uno de los costos de producción, por lo tanto, está relacionado con el presupuesto de producción.

### *3.7.6 Presupuesto de costo de ventas*

El presupuesto de compra, el presupuesto de mano de obra directa, y el presupuesto de gastos indirectos son el punto de partida para la preparación del presupuesto de costo de ventas. El inventario final deseado y el inventario inicial estimado son combinados con esta información para determinar el presupuesto del costo de lo vendido. En una empresa comercial el cálculo se limita a determinar los precios de compra unitarios y multiplicarlos por los volúmenes proyectados de ventas. Pero en una empresa industrial es necesario determinar el consumo y el costo unitario de cada uno de los elementos del costo: materia prima y materiales directos, mano de obra, carga fabril o costos indirectos de producción. Debido a la complejidad de costos que manejan las empresas industriales generalmente utilizan sistemas de gestión para desarrollar este tipo de presupuesto, tomando de base la utilización de recursos en la producción de años anteriores adaptando correctamente las variables a la producción proyectada para el ejercicio. El resultado de la multiplicación de los costos de producción por los niveles de ventas será el presupuesto de costo de ventas.

### *3.7.7 Presupuesto de gastos fijos*

Luego de haberse realizado el presupuesto de producción hay que preparar un presupuesto de gastos dependiendo del área al que correspondan. Es esta la parte más participativa en un sistema de presupuestos integrado, debiendo proyectar los gastos por naturaleza para cada clasificación funcional, por cada uno de los responsables de los sectores incluidos en el plan de cuentas de la empresa.

Para las amortizaciones será necesario contar con la previa aprobación del presupuesto de inversiones en bienes de uso, para poder estimar las mismas para el periodo a presupuestar. En el caso de que se trate de una empresa que se dedique a producir, va a poseer costos indirectos de fabricación, los cuales, son parte del costo total de producción que no es directamente identificable con productos”. Dentro del presupuesto de gastos indirectos podemos encontrar los gastos fijos que son aquellos que debe afrontar la compañía, los cuales no dependen de la producción, es decir que se deben pagar sin importar la cantidad que se produzca.

### *3.7.8 Presupuesto financiero*

Esta herramienta se utiliza para proyectar el flujo de ingresos y egresos de fondos para anticipar necesidades de financiación, identificar excedentes, enmarcar situaciones críticas e identificar fuentes internas y externas de financiación del capital de trabajo y activos fijos. En este orden, deben tomarse en cuenta las disponibilidades, créditos y deudas existentes al inicio del período, como

también los recursos que surgen de los presupuestos de operaciones e inversiones, conforme a pago y cobranzas. Tanto las alternativas de financiación, como la política de créditos, de niveles de inventarios y otras variables, se determinan sobre la base del resultado de las proyecciones, para así adecuarlas a la capacidad de autogeneración de fondos de la empresa y las condiciones del mercado de capitales.

Este presupuesto resulta el de mayor dinámica. Es utilizado como una herramienta de gestión permanente, actualizado sobre una base mensual, quincenal o semanal con desagregación diaria y controlado constantemente con la realidad.

### *3.7.9 Presupuesto de capital o inversiones*

Comprende las necesidades y estimaciones de incorporaciones de activos a la empresa y de sus fuentes de financiamiento. Se programan los procesos de expansión y modernización de la capacidad productiva. Todas las empresas requieren de un capital inicial para comenzar con la actividad, y a medida que van creciendo y aumentando sus clientes, éstas van necesitando de inversiones y financiamiento para poder afrontar gastos que le permitan generar más ingresos.

Determina la necesidad de los recursos del presente para obtener mayores beneficios a futuro, es decir a largo plazo. Por lo tanto, es consecuencia de un procedimiento secuencial de análisis y evaluación de alternativas, de entre las que surgirán aquellas que serán seleccionadas, por adaptarse en mejor medida al cumplimiento de los objetivos de la empresa.



### *3.7.10 Presupuesto integrado*

El sistema de presupuesto integrado es la máxima expresión de la traslación en términos financieros de los planes de la empresa. Resulta de la conjunción de todos los presupuestos de una manera coordinada. De esta manera se obtiene una visión futura global teniendo en cuenta todos los departamentos de la organización.

Es entonces, la suma del presupuesto operativo, financiero y el de capital, integrados bajo criterios de uniformidad y consistencia, que generalmente finalizan en la obtención de todos los estados contables proyectados. El mismo, culminará con la aprobación y firma del presupuesto integrado más toda la documentación adicional que lo acompaña.

## **3.8 Mapa de riesgo**

El mapa de riesgos es una herramienta que tiene por objeto mostrar gráficamente el diagnóstico del proceso de evaluación de riesgos en una fecha dada. Se determina mediante la interacción de la probabilidad o frecuencia por el impacto de los tipos de riesgos en los diferentes procesos, actividades o funciones de un negocio.

De lo expuesto anteriormente, podemos agregar que a través de un mapa de riesgos podemos identificar controles establecidos para mitigarlos junto a la ubicación de los mismos dentro de la estructura de la organización. También nos permite conocer en qué grado estos controles son efectivos y fiables o por el contrario, débiles o ineficientes.

Esta herramienta le brinda visibilidad al auditor sobre aquellos aspectos a los cuáles debería dirigir su atención, como así también le permite identificar zonas críticas más expuestas a los impactos de la concreción de un riesgo.

Para llevarlo a cabo deben identificarse, en primer lugar, los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Posteriormente se describen los mismos, expresando de qué manera podrían afectar el cumplimiento de esos objetivos y por último, se deben establecer cuáles son los agentes generadores, es decir, aquellas personas, circunstancias o condiciones que podrían originar el riesgo.

### **3.9 Organigrama**

Es un diagrama en el que se representa gráficamente las relaciones de información, autoridad y mando entre funciones, departamentos e individuos en una organización. La finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos. Permite tener una idea uniforme acerca de una estructura forma de la organización, tiene la particularidad de ser sencillo, entendible y sobre todo flexible que esto permite que la entidad se adapte a los cambios necesarios dentro de su ámbito.

Para el diseño del mismo, se requiere la utilización de cuadros y líneas que se van uniendo de acuerdo a la posición que un departamento o sección tenga en la organización. Existen distintas líneas por su dirección, éstas pueden ser:

- Verticales. Indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores. Si caen directamente sobre la parte media del recuadro indican "mando sobre".
- Horizontales. Señalan que existe especialización y correlación. Si la línea horizontal está colocada lateralmente indica una relación de apoyo (la cual está colocada al lado de la unidad principal).
- Líneas no continuas formadas por puntos (...) o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación entre las diversas unidades administrativas de la organización.
- Las líneas verticales y horizontales que terminan en una punta de flecha, indican continuidad de la organización, esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la estructura.
- Para representar alguna relación muy especial o específica se utiliza la línea quebrada o con zigzagueos.

Un organigrama tiene cuatro aspectos importantes:

- Tareas: Muestra la gama de tarea que realiza la organización.
- Unidades o subdivisiones: Cada cuadro representa una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas dentro de la organización.
- Niveles Administrativos: El organigrama muestra la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado de niveles operativos simples.

- Líneas de autoridad: Las líneas marcadas que ligan los recuadros en los organigramas muestran que unidades o puestos tienen autoridad sobre otros.

Entonces el organigrama tiene dos finalidades fundamentales, la primera es que desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global sus características generales. Y la segunda finalidad es que sirve para un análisis estructural de las particularidades esenciales de la entidad representada.

## APLICACIÓN PRÁCTICA

Todos los conceptos vertidos con anterioridad son aplicados a dos empresas de forma comparativa. Por un lado, a una empresa multinacional de origen francés que se dedica al embotellamiento de aguas (A) y, por otro lado, a una PyME familiar del rubro gastronómico (B). Ambas, ubicadas en la Provincia de Mendoza.

### **CAPÍTULO 4. - EMPRESA “A”**

#### **4.1 Objetivos generales de la Empresa**

Tiene como propósito sorprender, transformar y crecer. Promueve la adopción de hábitos de hidrataciones saludables y sustentables y, para eso, investiga y desarrolla permanentemente productos y mecanismos innovadores.

#### **4.2 Objetivos Específicos**

1. Impactar en la salud de las personas a nivel local;
2. Desarrollar las marcas manifesto;
3. Lograr un crecimiento rentable, sostenible y superior;
4. Ofrecer experiencias alimentarias superiores e innovar siempre;
5. Confiar en las personas para crear nuevos futuros;
6. Fomentar el crecimiento integrador;

7. Apoyar a la revolución de la alimentación con los aliados;
8. Conservar y renovar los recursos del planeta;
9. Obtener la acreditación B CORP.

### **4.3 Misión**

Brindar salud a través de la alimentación a la mayor cantidad de personas posible.

### **4.4 Visión**

One planet. One health.

Busca reflejar que la salud de las personas y la salud del planeta están interconectadas y es un llamado a todas las personas a participar de la revolución de los alimentos.

### **4.5 Análisis FODA**

#### *Fortalezas*

- Definición de estrategias a largo plazo
- Cultura organizacional fuerte y conocida por la organización
- Políticas de RSE definidas
- Procesos de trabajo definidos y sistematizadas
- Buen ambiente laboral
- Sistemas de mejoramiento de procesos y productos

- Recursos financieros
- Calidad de los productos

#### *Debilidades*

- Alto nivel de exigencia laboral
- Tecnología de las plantas industriales
- Estructura de costos fijos

#### *Oportunidades*

- Acceso a financiamiento crediticio
- Expansión mundial del negocio
- Nuevas líneas de productos

#### *Amenazas*

- Tipo de cambio
- Legislación laboral
- Tendencias inestables del mercado
- Competencia
- Mercados alternativos

#### **4.6 Análisis del control interno de las empresas**

Para realizar este análisis, evaluaremos la aplicación del modelo de Control Interno definido por el COSO I. Es decir, veremos cómo se desarrolla cada uno de los componentes de este modelo, dentro de la organización.

##### *Análisis del entorno de control*

Podemos ver que, en este caso, la empresa muestra factores determinantes para un entorno de control fuerte, a saber:

1. Cuenta con un Código de Ética el cual es de conocimiento y aplicación obligatoria por parte de todos sus empleados, abarca políticas de protección de activos, confidencialidad de la información, competencia leal,
2. Tiene una estructura organizativa definida y las líneas de mando y reporte son comunicadas a toda la organización;
3. Se definen y comunican a todo el personal las responsabilidades relacionadas al control interno de la empresa mediante reuniones frecuentes en las cuales se explican los beneficios del mismo y se incentiva la participación de todos los empleados;
4. Hay políticas establecidas para la incorporación de personal capacitado y para la retención del mismo. Cuenta con distintos equipos/programas específicos a cada etapa o grupo de empleados contratado. Por ejemplo, programa destinado al acompañamiento de Pasantes, equipos de estudio



del personal que requiere cada área, programas de evaluación del desempeño y crecimiento de cada empleado.

### *Evaluación de riesgos*

La empresa realiza una evaluación de riesgos dentro de cada una de sus áreas durante la primera y la penúltima semana del mes. Esta evaluación se reporta al Comité de Directores (CODI) en reuniones que se hacen mensualmente con el objetivo de poner en conocimiento a dicho Comité de los riesgos identificados y la propuesta de planes de acción. Luego, el CODI, es el encargado de elevar a nivel regional aquellos riesgos que se consideren de gran impacto para la unidad de negocios.

### *Actividades de control*

Tiene definidos Comités de control y fechas límite para la entrega de reportes que analizan el comportamiento durante el mes, de los riesgos que se evaluaron previamente. Por ejemplo:

-Comité y reporte de Mermas: realiza un control semanal del monto en pesos y en cantidades de las mermas de materiales;

-Comité de Productividad: destinado a la identificación de proyector de ahorro en las distintas áreas;

-Tablero de Gastos Fijos: lleva el control diario de los costos fijos, costos de decomisos y costo de consumo de filtros industriales;

-Tablero de Mano de Obra: archivo destinado al control de los distintos conceptos que se le liquidan al personal, cantidad de personal eventual y efectivo requerido y cantidad de horas extras realizadas diariamente.

### *Información y comunicación*

Una fuente importante de información, son los Indicadores KPI's, los cuales complementan los reportes de cierre de mes y permiten a los responsables de cada área tomar decisiones.

Además, tiene definida una reunión mensual encabezada por el Gerente General de la empresa y a la que es invitado todo el personal de la misma. Tiene como objetivo comunicar el desempeño que ha tenido la organización durante el mes cerrado anterior y tener presente los objetivos para los meses siguientes, como también el objetivo anual. Busca que el total de la organización esté al tanto de las principales novedades, de las decisiones tomadas, que el personal pueda expresar su opinión en lo que considere necesario y además realiza el análisis de los Indicadores nombrados anteriormente.

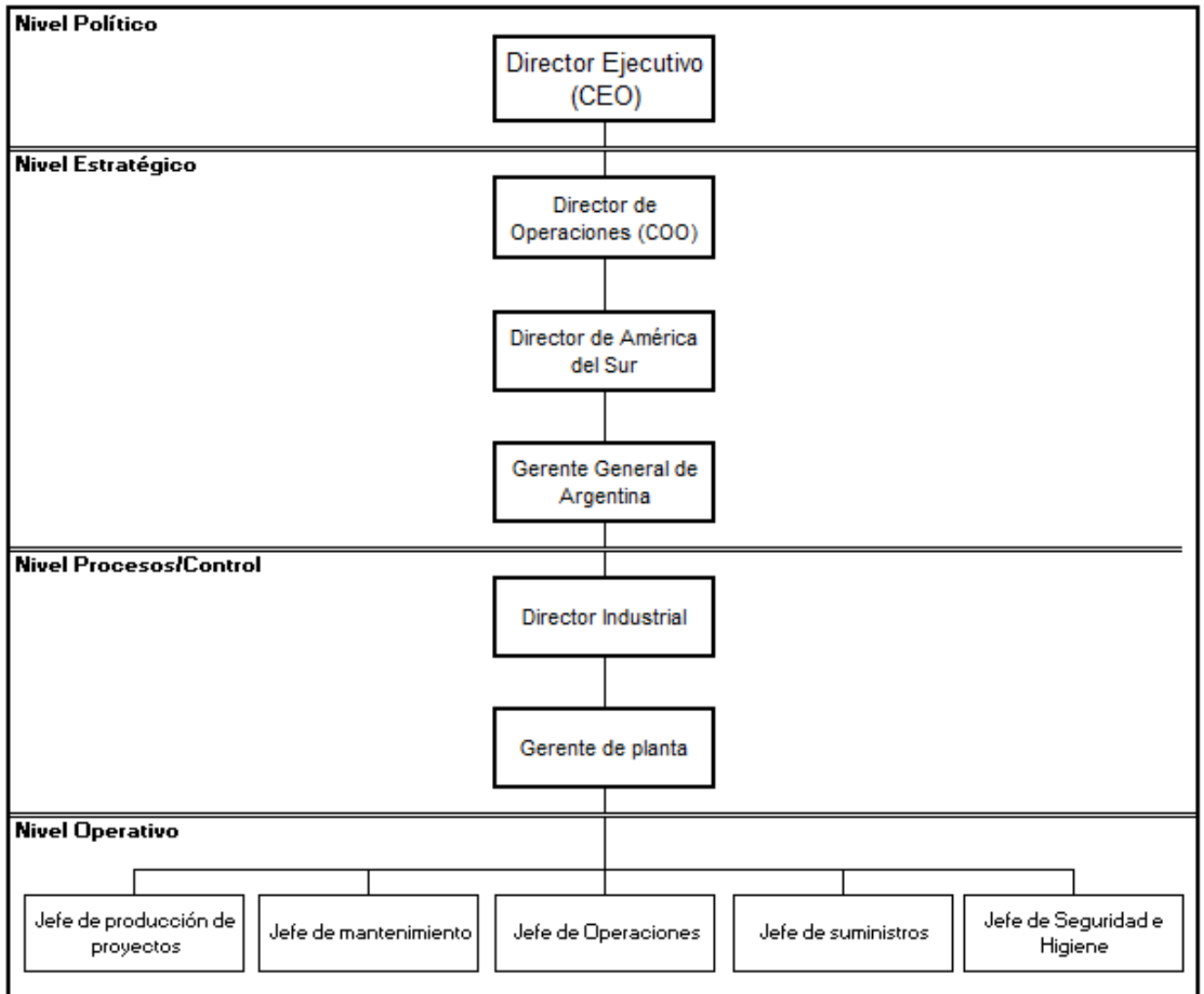
De esta manera, los Indicadores KPI's sirven no sólo como información para la toma de decisiones sino también como medio de comunicación de los resultados a todos los empleados de la organización.

### *Actividades de monitoreo*

Mensualmente se les entrega a los jefes de sector reportes que indican análisis de puntos de interés en particular. Por ejemplo:

- Reporte de \$/Lt;
- Conciliación y análisis de variaciones entre presupuesto y cierre real;
- Variaciones vs mes anterior y vs año anterior;
- Indicadores KPI's;
- Costo Industrial real;
- Ahorro del mes (COPROD);
- Seguimiento de provisiones contables.

### 4.7 Organigrama



En la imagen podemos ver una parte del organigrama de la Empresa A, ya que estamos visualizando la apertura sólo para el sector industrial de la organización.

Este organigrama se encuentra disponible en la página web oficial de la empresa y todos sus miembros tienen acceso al mismo.

## 4.8 Presupuesto

A nivel Industrial, la Empresa A proyecta para todo el año los costos directos e indirectos de producción, los cuales incluyen: energía eléctrica, mezcla (gas propano), mano de obra, sector de mantenimiento, otros fijos, decomisos y amortizaciones. Siempre mostrando en su parte superior que los costos proyectados, responden a un nivel de volumen de producción estimado, determinado para el mismo período.

PRESUPUESTO 2022	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	FV-2022
<b>VOLUMEN DE PRODUCCIÓN</b>	56,1	51,6	35,6	28,3	35,1	26,7	33,7	38,1	47,6	49,7	54,3	55,4	512,08
<b>Costos Industriales directos</b>	\$ 89,1	\$ 93,6	\$ 106,9	\$ 119,7	\$ 113,6	\$ 111,2	\$ 86,3	\$ 71,7	\$ 97,0	\$ 64,6	\$ 125,3	\$ 109,3	\$ 1.188,4
Mano de Obra directa	\$ 36,0	\$ 32,3	\$ 32,6	\$ 35,8	\$ 35,1	\$ 35,8	\$ 37,9	\$ 36,4	\$ 41,9	\$ 41,8	\$ 42,7	\$ 41,6	\$ 449,8
Energía Eléctrica	\$ 13,5	\$ 12,0	\$ 13,5	\$ 13,6	\$ 13,2	\$ 11,7	\$ 15,9	\$ 17,6	\$ 18,1	\$ 19,9	\$ 19,9	\$ 20,9	\$ 189,8
Mezcla	\$ 7,9	\$ 7,0	\$ 8,0	\$ 8,0	\$ 7,8	\$ 6,9	\$ 9,3	\$ 10,4	\$ 10,6	\$ 11,7	\$ 11,7	\$ 12,3	\$ 111,7
Mantenimiento	\$ 26,0	\$ 16,5	\$ 26,2	\$ 52,6	\$ 50,1	\$ 45,9	\$ 34,4	\$ 25,2	\$ 29,5	\$ 22,5	\$ 31,1	\$ 32,7	\$ 392,8
Amortizaciones directas	\$ 2,0	\$ 3,2	\$ 2,8	\$ 4,2	\$ 3,7	\$ 3,1	\$ 4,5	\$ 3,6	\$ 2,9	\$ 2,9	\$ 2,4	\$ 1,8	\$ 37,1
Variacion Costos Fijos	\$ 3,7	\$ 22,6	\$ 23,7	\$ 5,6	\$ 3,7	\$ 7,7	\$ -15,7	\$ -21,5	\$ -6,1	\$ -34,2	\$ 17,5	\$ -	\$ 7,2
<b>Costos Industriales indirectos</b>	\$ 76,0	\$ 65,8	\$ 80,0	\$ 93,0	\$ 76,1	\$ 87,1	\$ 88,4	\$ 87,1	\$ 97,5	\$ 94,8	\$ 92,4	\$ 99,0	\$ 1.031,3
Mano de Obra Ind	\$ 20,0	\$ 17,9	\$ 18,1	\$ 19,9	\$ 19,5	\$ 19,9	\$ 21,0	\$ 20,2	\$ 23,3	\$ 23,2	\$ 23,7	\$ 23,1	\$ 249,9
Otros Fijos Ind	\$ 54,1	\$ 45,2	\$ 59,5	\$ 69,8	\$ 53,7	\$ 64,6	\$ 63,9	\$ 64,0	\$ 71,7	\$ 69,1	\$ 66,5	\$ 68,1	\$ 750,0
Amortizaciones indirectas	\$ 1,2	\$ 1,9	\$ 1,6	\$ 2,5	\$ 2,2	\$ 1,8	\$ 2,7	\$ 2,1	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,4	\$ 1,1	\$ 21,8
Decomisos	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 9,6
<b>TOTAL COSTOS INDUSTRIALES</b>	165,2	159,4	186,9	212,7	189,7	198,3	174,7	158,8	194,5	159,4	217,7	202,3	\$ 2.219,6
\$/Lt Industrial	\$ 2,95	\$ 3,09	\$ 5,25	\$ 7,51	\$ 5,41	\$ 7,43	\$ 5,19	\$ 4,17	\$ 4,09	\$ 3,21	\$ 4,01	\$ 3,65	\$ 4,33

La proyección de cada línea se hará teniendo en cuenta la clasificación en costos directos e indirectos. Por ejemplo: energía eléctrica se encuentra dentro de los costos directos de producción y es un concepto variable, es decir, que va de la mano de la producción (en botellas) estimada (a mayor producción, mayor el consumo de Kw).

Sin embargo, para la estimación de Otros costos fijos, todos los años se construyen presupuestos Base cero de cada uno de los sectores incluidos dentro de los gastos fijos (Calidad, Recursos Humanos, Suministros, Seguridad e Higiene, etc.)

#### 4.9 Análisis de variaciones presupuestarias

El sector Control de Gestión se dedica al análisis de las variaciones que surgen de comparar lo realmente gastado en el mes con el presupuesto realizado para el mismo período.

A las causas que dan origen a esas variaciones las clasifican como:

- a. Variación volumen: aumento o disminución en el volumen de producción.
- b. Variaciones de precio: representa a las variaciones en las tarifas dadas por aumento/disminución de la inflación y por la fluctuación del dólar.
- c. Price/Quantity productivity: dinero que se entrega como ahorro ya sea por proyectos de ahorro a los cuales se compromete el sector o por la no utilización del presupuesto asignado para el mes.
- d. Reingenierías: incluye eventos excepcionales, acciones “value-in” (acciones que hacen que el producto sea más costoso), proyectos de reestructuración del personal, gastos extras por COVID, etc.
- e. Depreciación: incluye amortizaciones directas e indirectas.
- f. Recurring others (otros): variaciones que no se pueden incluir en las categorías anteriores.

	PRESUPUESTO	volume effect					Price Productivity	Quantity Productivity	Depreciation	Recurring Others	Exceptional Events	REAL
		volume effect	under/over absorp	Inflation	FOREX							
Ene	- 127.781	- 32.422	29.327	- 57.753	- 7.000	6.660	4.075	- 1.548	- 42.776	16.491	- 212.727	
Feb	- 133.862	- 45.458	41.354	- 76.454	- 3.541	5.427	3.777	- 4.342	2.187	15.735	- 195.178	
Mar	- 164.422	- 72.963	69.837	- 105.844	- 3.519	2.758	5.141	4.392	32.576	16.489	- 215.555	
Abr	- 162.395	- 23.930	22.360	- 96.177	- 5.168	2.441	4.892	- 3.631	25.691	16.258	- 271.040	
May	- 115.749	- 31.996	29.890	- 93.002	- 5.329	1.829	13.505	- 2.011	6.298	16.206	- 192.956	
Jun	- 77.552	- 39.820	35.973	- 138.091	- 803	1.832	10.173	- 7.458	14.378	11.100	- 190.267	
Jul	- 122.815	- 62.050	56.531	- 70.416	- 6.461	1.251	15.362	- 2.582	11.008	2.333	- 177.838	
Ago	- 120.803	- 8.745	7.836	- 74.313	- 4.478	1.270	14.366	- 1.800	9.885	2.333	- 174.449	
Sep	- 121.338	- 4.154	3.540	- 48.981	- 9.182	1.286	13.671	- 2.877	26.331	2.333	- 192.033	
Oct	- 145.496	- 11.769	10.734	- 71.119	- 4.401	1.320	14.670	733	23.883	2.333	- 179.111	
Nov	- 156.802	- 17.903	16.200	- 79.104	- 5.081	1.329	16.179	- 2.416	15.249	2.333	- 237.107	
Dic	- 154.254	- 17.150	15.551	- 71.784	- 9.289	1.319	13.300	- 9.333	67.271	2.333	- 293.380	
	-1.603.268	-298.254	275.632	-983.038	-64.252	28.720	129.112	-32.872	-89.699	106.279	- 2.531.640	

Cabe mencionar que el análisis de variaciones explicado, también se realiza contra el año anterior y contra el mes inmediato anterior:

REPORTE	CIERRE Abril 2022	Cierre Marzo 2022	CIERRE Abril 2021	Cierre Abril vs Cierre Marzo	CIERRE Abril 2022 VS CIERRE Abril 2021
Litros producidos	28.316.372	25.889.485	24.664.063	2.426.887	3.652.309
Botellas producidas	18.999.018	17.208.344	17.873.286	1.790.674	1.125.732
Dotacion Efectivos	121	126	154		
Dotacion Eventuales	65	66	66		
HHEE TOTAL	1.942	650	567		
<b>R137 Costos Directos de Producción</b>	<b>138.436.691</b>	<b>104.509.820</b>	<b>66.014.810</b>	<b>\$ 33.926.871</b>	<b>\$ 72.421.881</b>
Total MO Directa	10.504.493	9.192.692	7.125.217	\$ 1.311.801	\$ 3.379.276
-Total Gastos Mantenimiento	48.066.066	53.948.004	18.358.262	-\$ 5.881.938	\$ 29.707.804
-Total Energía	17.709.389	17.130.616	11.452.930	\$ 578.773	\$ 6.256.459
-Total Mezcla	5.986.470	6.328.990	2.898.334	-\$ 342.520	\$ 3.088.135
-Total Amortizaciones Directas	8.959.175	6.428.488	4.659.803	\$ 2.530.687	\$ 4.299.372
-Total Variación costos fijos	47.211.098	11.481.030	21.520.263	\$ 35.730.068	\$ 25.690.835
<b>R143 Costos Indirectos de Producción</b>	<b>89.650.633</b>	<b>70.648.769</b>	<b>62.611.269</b>	<b>\$ 19.001.864</b>	<b>\$ 27.039.365</b>
-Total Mano de Obra indirecta	31.550.562	24.354.384	17.032.155	\$ 7.196.178	\$ 14.518.407
- Total Decomisos	99.615	1.356.596	534.045	-\$ 1.256.981	-\$ 434.430
-Total Amortizaciones Indirectas	975.792	264.671	441.323	\$ 711.121	\$ 534.469
-Total otros gastos fijos	57.024.665	44.673.119	44.603.746	\$ 12.351.547	\$ 12.420.920
<b>Total</b>	<b>228.087.325</b>	<b>175.158.590</b>	<b>128.626.079</b>	<b>\$ 52.928.735</b>	<b>\$ 99.461.246</b>
<b>\$/lt</b>	<b>\$ 8,05</b>	<b>\$ 6,77</b>	<b>\$ 5,22</b>		

## CAPÍTULO 5: EMPRESA “B”

### 5.1 Objetivos de la empresa

Aumentar la competitividad profesionalizando la cultura del trabajo, mejorando la eficiencia de la producción y sistematizando actividades.

### 5.2 Objetivos específicos

1. Implementar plataforma de capacitación Online Moodle
2. Desarrollar y evaluar a las personas para alcanzar el máximo posible de su capacidad actual y potencial.
3. Utilizar maquinaria para disminuir tiempos de *mise en place*.
4. Obtener equipos que optimizan tiempos de despacho.
5. Utilizar herramientas aptas para el mantenimiento de temperaturas.
6. Implementar un software de gestión.
7. Mejorar todo el hardware.
8. Desarrollar una aplicación web para la gestión de pedido, rastreo y entrega de pedidos online.



### **5.3 Misión**

Aplicar estándares de excelencia a nuestros productos y servicios, tanto en las compras, como en la preparación y entrega de productos.

### **5.4 Visión**

Ser la marca de fast food Premium en Mendoza, reconocida por su calidad y generación de bienestar con su entorno.

### **5.5 Análisis FODA**

#### *Fortalezas*

- Equipo de trabajo amplio
- Calidad de producto
- Ubicación geográfica en la zona

#### *Debilidades*

- Tiempos de preparación del producto limitados
- Inexistencia de manuales de procedimiento
- Ineficiencia del sistema para la toma de pedidos
- Espacio físico reducido de trabajo

### *Oportunidades*

- Desarrollo de nuevas líneas de productos
- Acceso de líneas de crédito

### *Amenazas*

- Fluctuación en el precio de los insumos
- Gran cantidad de locales de competencia
- Legislación laboral rígida

## **5.6 Análisis del control interno de las empresas**

Para realizar este análisis, evaluaremos la aplicación del modelo de Control Interno definido por el COSO I. Es decir, veremos cómo se desarrolla cada uno de los componentes de este modelo, dentro de la organización.

### *Análisis del entorno de control*

- La organización se encuentra en proceso de narración de un reglamento interno,
- No tiene personal capacitado para la contratación de empleados y a su vez, tampoco exige conocimientos mínimos para la prestación de servicios,
- Tiene personal a cargo de los procesos de Control Interno.

**Comentarios:** la falta de personal capacitado para la selección de personal puede generar contratación de empleados que no tengan los conocimientos necesarios para la prestación correcta del servicio e incluso, que no se contrate el personal correcto para las necesidades de la empresa, lo cual dificulta el alcance de objetivos.

Lo recomendable sería analizar la posibilidad de contratación de personal capacitado que intervenga en el proceso de selección de personal, que se involucre en el análisis de las opciones y que permita contrataciones más eficientes.

#### *Evaluación de riesgos*

La persona a cargo de las actividades de Control de Gestión realiza una evaluación de los riesgos a comienzos del mes para la correcta proyección de los costos y ventas mensuales.

#### *Actividades de control*

La organización no cuenta con una correcta segregación de funciones. Por ejemplo: la encargada de Control de Gestión realiza la liquidación de impuestos y es ella quien además hace el pago del mismo.

Tampoco hay un control por oposición dado que la mencionada liquidación y su respectivo pago, no son controlados por un superior.

No hay definidas ni desarrolladas actividades de control sobre el sistema informático de la empresa.

**Comentarios:** la falta de segregación de funciones y de controles por oposición reducen el control de las tareas y aumentan la posibilidad de errores en las mismas.

Sería adecuado establecer tareas específicas para cada puesto de trabajo como así también la distribución de las mismas entre el personal, de manera que:

- Una misma tarea, tenga el control distintas personas;
- Una sola persona, no realice tareas que correspondan a distintos sectores.

En caso de que el personal de la empresa sea reducido, se recomienda la intervención de el/los dueños en el proceso de control de las tareas.

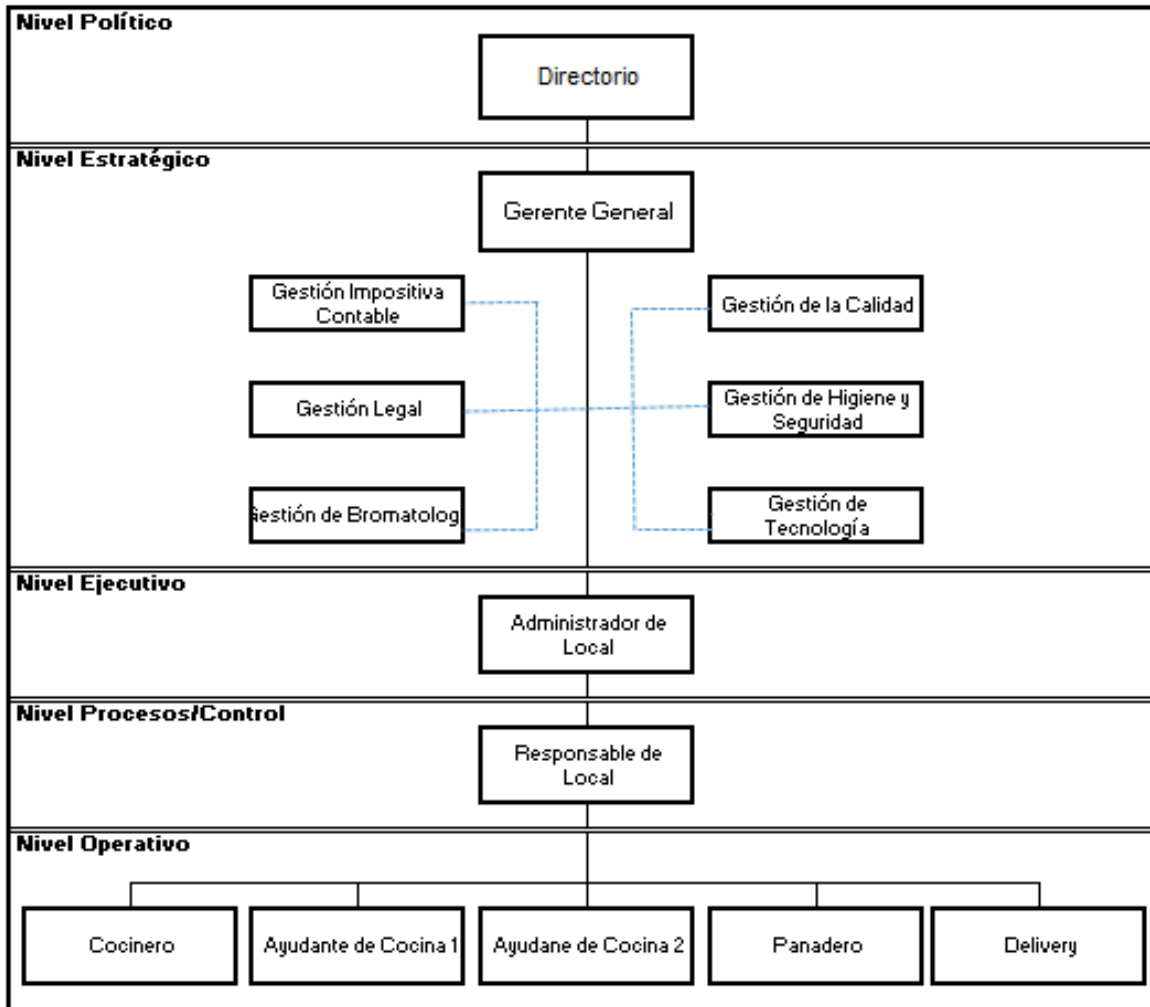
### *Información y comunicación*

Tiene una política de reuniones semanales de las que forman parte la encargada de Control de Gestión, el hermano del dueño y el encargado del local que busca comunicar la marcha del negocio y el cierre financiero del mes anterior.

### *Actividades de monitoreo*

En las reuniones con el hermano del dueño y el encargado del local, se hace entrega de un reporte comparativo entre el presupuesto del mes y los números reales de cierre del mismo.

### 5.7 Organigrama



En la imagen podemos ver una parte del organigrama de la Empresa B, al ser una empresa chica, podemos visualizar la totalidad de la empresa, a diferencia de la Empresa A que solo alcanzamos a mostrar el sector industrial.

## 5.8 Presupuesto

CONCEPTO	MONTO PROYECTADO	MONTO REAL	DIFERENCIA
<b>Ventas proyectadas</b>	3.000.000,0	2.900.500,0	99.500,0
<b>Costos directos</b>	\$ 1.889.400,0	\$ 1.750.487,0	\$ 138.913,0
Insumos	\$ 1.350.000,0	\$ 1.240.000,0	\$ 110.000,0
Mano de obra	\$ 505.400,0	\$ 475.400,0	\$ 30.000,0
Energía eléctrica	\$ 26.000,0	\$ 25.500,0	\$ 500,0
Gas	\$ 8.000,0	\$ 9.587,0	\$ -1.587,0
<b>Costos indirectos</b>	\$ 306.400,0	\$ 303.900,0	\$ 2.500,0
Impuestos	\$ 125.000,0	\$ 123.000,0	\$ 2.000,0
Préstamos	\$ 11.400,0	\$ 11.400,0	\$ -
Mano de obra	\$ 60.000,0	\$ 60.000,0	\$ -
Otros	\$ 110.000,0	\$ 109.500,0	\$ 500,0
<b>TOTAL COSTOS PROYECTADOS</b>	\$ 2.195.800,0	\$ 2.054.387,0	\$ 141.413,0
<b>TOTAL RESULTADO PROYECTADO</b>	\$ 804.200,0	\$ 846.113,0	\$ -41.913,0

La empresa B solo realiza presupuesto de gastos mensual, el cual se comparará con lo realmente gastado. A modo general, en lo que se enfoca la empresa es en los costos fijos tanto directos como indirectos.

## 5.9 Análisis de variaciones presupuestarias

Luego, se realiza una reunión una vez al mes para discutir verbalmente tales variaciones, poder analizarlas, sacar conclusiones y en base a eso mejorar el presupuesto del mes siguiente.

## CONCLUSIONES

En función del análisis comparativo realizado en el apartado Aplicación Práctica podemos notar que, por el lado de las grandes empresas es frecuente y está normalizado el análisis de los riesgos y el establecimiento de actividades de control, dado que la cultura de este tipo de empresas tiene internalizada el modelo de control. Sin embargo, por el lado de las pequeñas empresas se ve un análisis de riesgos que abarca menor cantidad de aspectos (en comparación con las mencionadas al principio), por lo tanto, menor aplicación de controles que los mitiguen y de aquí surgen las siguientes conclusiones:

- La puesta en marcha de un modelo de control trae como beneficio el conocimiento de los procesos de la empresa, que a su vez implica conocer las fortalezas y debilidades de los mismos, por ende, realizar mejoras donde sea necesario; todo esto con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.
- En las pequeñas empresas sí se realiza un análisis de riesgos, pero como mencionamos anteriormente, es un análisis de menor alcance, que por lo general se limita a un análisis económico/financiero en el que sólo se tienen en cuenta los factores que pueden afectar al presupuesto, incluso realizando un análisis a corto plazo y no a largo plazo;
- La falta de aplicación de otros controles se debe al desconocimiento y a la errónea creencia por parte de los emprendedores de que esto implica gran cantidad de tiempo y dinero e incluso tener un gran equipo dedicado a este aspecto. Sin embargo, si se analizan algunas de las tareas aplicadas rutinariamente en la Empresa A (como la proyección de un presupuesto a largo plazo, el

establecimiento de indicadores, el análisis de riesgos más allá de los financieros), no todas requieren de una inversión de dinero, ni tampoco son de difícil aplicación. Simplemente implican un cambio en la cultura de todos y cada uno de los miembros de la organización.

- Finalmente, relacionando lo mencionado en el punto anterior, creemos que la capacitación de los emprendedores es clave. El conocimiento sobre el control interno derribará falsas creencias, motivará a los dueños de pequeñas y medianas empresas a aplicar controles que también son aplicados por aquellas más grandes y permitirá tomar decisiones adecuadas y eficientes que permitan cumplir con los objetivos fijados.



## CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA

Biasca, Rodolfo (1998). Change management. Buenos Aires. Macchi.

Campo, R. D. (2012). Manual Práctico de Auditoría Interna. 1aed. Buenos Aires. Edicon.

Committe Of Sponsoring Organizations of the treadway commission (COSO) (2004). Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Técnicas de Aplicación.

Ercole, R. Alberto, C. y Carignano, C. (2007). Métodos Cuantitativos para la Gestión. 2a ed. Córdoba. UNCordoba.

Giménez, C. y [otros] (2006). Decisiones en la gestión de costos para crear valor. Buenos Aires. Errepar.

Slosse, Carlos Alberto [y otros]. (2006). Auditoría. Buenos Aires, La Ley.

Gutiérrez Carmona, J. (2013). Modelos financieros con Excel: herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales. 2a ed. Bogotá. ECOE Ediciones.

Hevia Vázquez, E. (2006). Fundamentos de la Auditoría Interna. Madrid. Instituto de Auditores Internos.

IAIA. (s.f.). (2019). Instituto de Auditores Internos de Argentina. Disponible en <https://iaia.org.ar/nosotros/historia/>

Larden T. y Alberto R. (2001). Sistemas de información para la Gestión Empresaria. Buenos Aires. Pearson Educación.

Latucca, Antonio J. (1998). Manual de auditoría, Informe No 5, 4a ed. Buenos Aires, Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Mocciaro, Osvaldo A. (1992). Presupuesto Integrado. Buenos Aires. Macchi.

Schuster, José A. (1992). Control Interno. Buenos Aires. Macchi.

The Institute of Internal Auditors. (2005). Auditoría continua: implicancias para el aseguramiento, la supervisión y la evaluación de riesgos. Guía de Auditoría de Tecnología Global (GTAG) 3. Disponible en <https://na.theiia.org>

The Institute of Internal Auditors (2005). Controles de tecnología de la información. Guía de Auditoría de Tecnología Global (GTAG) 1. Disponible en <https://na.theiia.org>

The Institute of Internal Auditors (2007). Auditar controles de aplicación. Guía de Auditoría de Tecnología Global (GTAG 8). Disponible en <https://na.theiia.org>

CEEI Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. Guía del Emprendedor. España

Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Cátedra Auditoría Interna, Apuntes de clase.

Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Cátedra Control de Gestión, Apuntes de clase.

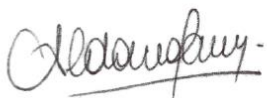
Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Cátedra Costos para la Gestión, Apuntes de clase.

Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Cátedra Sistemas Administrativos de Información Contable, Apuntes de clase.

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 31 de agosto de 2022



ALDANA CAMARGO

.....  
Firma y aclaración  
28547

.....  
Número de registro  
38910501

.....  
DNI



LUCIA AGÜERO

.....  
Firma y aclaración  
28979

.....  
Número de registro  
39652378

.....  
DNI



LUCIANA AILEN TIEPPO

.....  
Firma y aclaración  
28792

.....  
Número de registro  
38207787

.....  
DNI