

## Resumen

El agitado y cambiante entorno actual presenta un cúmulo de condiciones de operación que exigen a las empresas una mayor consideración de la auditoría como la herramienta principal para realizar una evaluación constante y profunda de sus operaciones internas en términos de verificar si las mismas cumplen con los objetivos para los cuales se fundó el ente organizacional.

La auditoría operacional reviste vital importancia en cualquier organización, debido que su aplicación supone un examen y evaluación de las operaciones de la empresa buscando determinar si estas se realizan de forma eficiente, efectiva y económica; además, permite establecer si las políticas, métodos y procedimientos congruentes con el giro de negocios y la misión empresarial, se cumplen.

Debido a esto, es importante que toda empresa cuente con un diseño de estructura y un sistema de control operativo, lo cual es el objetivo llevado adelante en el presente trabajo.

La investigación está referida sobre empresa frutícola del Alto Valle. La importancia de llevar este proyecto dentro de la Empresa, se debe a que al ser una empresa pequeña y de pocos años de antigüedad, el Mercado actualmente ha llevado a su crecimiento.

Cuando se crece y no se tienen los objetivos y puntos claros, la tarea para cada empleado se puede llegar a ver complicada, porque no se sabe a dónde se apunta.

El conocimiento y mejora de los procesos de la empresa puede ser muy importante no solo para la correcta gestión y aprovechamiento sino para tener una seguridad real de cómo puede ayudarnos a crecer y a tener controlada nuestra capacidad empresarial!

La Auditoría Operacional puede entenderse y practicarse de una manera específica pero interrelacionada, para cada uno de los circuitos que se propongan?

Es importante, por esto, definir los procesos de cada sector, entendiendo para ello, quién debe hacer la tarea, tiempos, dejar asentado un proceso, sobre todo hacer un análisis de la situación actual y desarrollo a diario, para poder plantear mejoras.

---

<sup>1</sup> Lopez, Miguel.

<sup>2</sup> Bernal Pisfil, Florencio.

El proyecto propone para una PYME (Empresa Frutícola), identificar el proceso de facturación y cuentas corrientes, las tareas que involucra, darlos por escrito y a conocer dentro de la empresa, a la par de ir identificando los problemas que se den a diario en el actuar de proceso.

Se busca que el sector esté respaldado por un responsable, estableciendo funciones, tiempos, etc.

Se pretende diseñar mecanismos para el cumplimiento de los controles internos y agregar valor a la organización dando recomendaciones para corregir las debilidades de control y también mejorar la eficacia de los procesos. Por lo que en la parte final del informe se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la auditoría operacional realizada.

Estas instituciones tienen una gran importancia en el desarrollo de la zona del Alto Valle, por su fuerte incidencia dentro del desarrollo de la economía regional, esto conlleva a ser objeto de muchos cuestionamientos en relación a su gestión, manejo y resultados, por lo que consideramos importante tener una estructura formal y poder llevar adelante un control que cuente con revisar y analizar las cuentas operativas y financieras de esta institución para poder establecer muchos temas sobre su manejo y mejorar los resultados de gestión.

## Índice

<b>Capítulo 1: Prólogo</b> .....	5
<b>Capítulo 2: Problema de Investigación</b> .....	5
2.1. Tema .....	5
2.2. Justificación del Tema.....	5
<b>Capítulo 3: Objetivos Generales, Objetivos Específicos e Hipótesis</b> .....	6
3.1. Objetivos Generales.....	6
3.2. Objetivos Específicos.....	6
3.3. Hipótesis .....	6
3.3.1. Justificación de la Hipótesis.....	6
<b>Capítulo 4: Marco Metodológico</b> .....	7
4.1. El control como sistema.....	8
4.2. Comprobación Interna.....	11
4.3. La Auditoría .....	12
4.3.1. Auditoría interna .....	14
4.3.2. Auditoría Externa .....	15
4.3.3. Auditoría Financiera .....	16
4.3.4. Auditoría de Gestión.....	16
4.3.5. Auditoría de Cumplimiento .....	17
4.3.6. Auditoría de Control Interno.....	17
4.3.7. Auditoría Integral.....	18
4.3.8. Auditoría Informática .....	18
4.3.9. Auditoría Gubernamental.....	19
4.4. Auditoría Interna .....	19
4.4.1. El Plan de Auditoría.....	20
4.4.2. El informe de auditoría.....	21
4.4.3. Criterios para la Presentación del Informe de Auditoría.....	21
4.4.4. Objetivos en la auditoría.....	23
4.4.5. Relevamiento de datos para distintas áreas.....	24
4.4.6. Auditoría y Control Interno de Procesos Administrativos.....	26
4.5. El Tablero de Control.....	30
4.5.1. Mantenimiento y Ciclo de vida.....	32
4.5.2. Tipos de Tablero de Control.....	33
4.5.3. Características y Condiciones que debe reunir un Tablero de Control.....	33

4.5.4. Pasos para el desarrollo de un Tablero de Control.....	35
4.6. Diagramas y Manuales.....	37
<b>Capítulo 6: Desarrollo del proceso.....</b>	<b>40</b>
6.1. Obtención de la información.....	41
6.2. Tabulación y análisis de la situación.....	41
6.3. Diagnóstico del área de Facturación en empresa Frutícola SA.....	41
6.4. Metodología .....	44
6.5. Flujograma de Facturación y Cuentas Corrientes.....	44
6.6. Tablero de control.....	47
6.7. Organigrama .....	48
<b>Capítulo 7: Conclusión final.....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo 8: Bibliografía.....</b>	<b>54</b>
<b>Capítulo 9: Anexos.....</b>	<b>57</b>
9.1. Anexo N° 1 .....	57
9.2. Anexo N° 2.....	61
9.3. Anexo N° 3.....	62
9.4. Anexo N° 4.....	63
9.5. Anexo N° 5.....	66
9.6. Anexo N° 6.....	67
9.7. Anexo N° 7.....	68

## **Capítulo 1: Prólogo**

El objetivo de la auditoría es el de determinar y dar fe sobre la presentación razonable de los estados contables.

La Auditoría Operacional se define como una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y excelencia con que son manejados los recursos; la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control, de manera que cumpla con las políticas establecidas para alcanzar los objetivos y formular recomendaciones gerenciales para su mejoramiento.

Con el transcurso del tiempo la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia del desarrollo y tecnificación del Control Interno, que a la vez ha ido impactando la extensión del examen o de la verificación.

El presente trabajo se llevará adelante en una Pyme dentro del sector frutícola del Alto Valle de Río Negro.

Se observaran dos etapas: en primer lugar un momento de investigación, en el cual se determina la forma en la cual la empresa lleva adelante sus tareas, realizando un relevamiento del área de facturación y cuentas corrientes. Luego en la segunda etapa, a partir de los datos obtenidos, se propone diseñar una estructura y un sistema de control, con su correspondiente proceso. Para todo esto es importante generar un ambiente de control interno, buscando una reducción de errores comunes.

## **Capítulo 2: Problema de Investigación**

### 2.1. Tema

“Auditoría Operacional en Pyme Frutícola del Alto Valle”

### 2.2. Justificación del Tema

Analizar y establecer para el área de facturación y cuentas corrientes un proceso, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en el desenvolvimiento del empleado en el puesto, buscando la calidad en el trabajo laboral y disminución del riesgo operacional.

Se hará una evaluación de la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta su cultura y organización actual, para luego poder proponer mejoras sobre la gestión del área.

El proyecto se lleva adelante, debido a la importancia que tiene el proceso de control de gestión del área dentro de una organización y actualmente no se está realizando, se presenta la falta de una estructura formal y determinación de funciones y tareas.

### **Capítulo 3: Objetivos Generales, Objetivos Específicos e Hipótesis**

#### **3.1. Objetivos Generales**

Diseñar una estructura y un sistema de control dentro del área de facturación y cuentas corrientes para empresa frutícola del Alto Valle, acompañado por un desarrollo de procedimiento para el área, estableciendo un ambiente de control interno y reducción de costos al suprimir errores comunes en la gestión.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar la gestión del área de facturación y cuentas corrientes actual, a fin de diseñar un manual para el área y poder diagnosticar los errores que actualmente generan ineficiencias.
2. Diseñar y plantear la estructura que resulte necesaria en función al diagnóstico que se realice.
3. Diseñar posibles indicadores para poder lograr un ambiente de control interno en el área.
4. Proponer la implementación de un tablero de control para ir diagnosticando adecuadamente la situación.

#### **3.3. Hipótesis**

Es factible diseñar y aplicar un control operativo en el área de facturación y cuentas corrientes dentro de empresa frutícola.

##### **3.3.1. Justificación de la Hipótesis**

Las empresas que llevan a cabo un proceso de control operativo logran un proceso de mejora continua, añadiendo beneficios a sus propios objetivos y de manera inmediata, creando una ventaja competitiva dentro del mercado.

## Capítulo 4: Marco Metodológico

Podemos identificar a esta investigación como de tipo explicativo, ya que se trata de una investigación que tiene como fin intentar determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto, en este caso el control operacional dentro de la empresa.

Se busca no solo el qué sino el porqué de las cosas, y cómo han llegado al estado en cuestión. Para ello pueden usarse diferentes métodos, como el método observacional o correlacional.

Según el tipo de datos empleados haré referencia a una investigación de tipo cualitativa; ya que se basa en la obtención de datos en principio no cuantificables, basados en la observación.

Aunque ofrece mucha información, los datos obtenidos son subjetivos y poco controlables y no permiten una explicación clara de los fenómenos. Se centran en aspectos descriptivos.

Sin embargo, los datos obtenidos de dichas investigaciones pueden ser operativizados a posteriori con el fin de poder ser analizados.

La investigación se llevará adelante en Empresa PYME del Alto Valle, siendo una empresa Frutícola, comercializadora de frutas.

Se trata de un estudio de caso, el cual tiene como finalidad conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado. Para algunos autores el estudio de casos no es una metodología con entidad propia, sino que constituye una estrategia de diseño de la investigación que permite seleccionar el objeto/sujeto del estudio y el escenario real.

Según el grado de manipulación de las variables, la investigación se clasifica como no experimental; se basa fundamentalmente en la observación. En ella las diferentes variables que forman parte de una situación o suceso determinados no son controladas.

Aquí no se construye ninguna situación sino que se observan las ya existentes, no provocadas intencionalmente.

Según el periodo de tiempo en el que se realizará la investigación corresponde a un tipo transversal; centrado en la comparación de determinadas características o situaciones en

diferentes sujetos en un momento concreto, compartiendo todos los sujetos la misma temporalidad.

## **Capítulo 5: Marco Teórico**

La moderna teoría de Administración de Empresas reconoce como su génesis los trabajos de Frederick Taylor, que tenían como meta principal lograr la más elevada eficiencia industrial, ya fuera a través de una alta productividad o del costo unitario más bajo. El énfasis de Taylor se dirige a la estandarización de las condiciones y métodos de trabajo en el área fabril y su interés, concurrentemente, se concentra en la supervisión de primera línea.

Contrastando con este énfasis, el aporte de Henri Fayol está dirigido hacia los niveles más altos de la organización (alta Dirección). Su enfoque es "funcional", en el sentido de que se centra alrededor de las funciones o actividades que el gerente o administrador debe realizar para conducir a la organización al logro de las metas para que fuera creada. Fayol identificó como las principales funciones gerenciales, las de planeación, organización, mando, coordinación y control.

Si bien es importante admitir que administrar consiste, también en una buena guía para llevar adelante la acción de un grupo humano hacia el logro de objetivos, es razonable afirmar que el crecimiento notable de las organizaciones ha hecho cada vez más complejas las funciones de conducción y coordinación que brindan cohesión al conjunto. Al mismo tiempo, ha agravado los problemas de comunicación debido al alejamiento progresivo entre conductor y dirigido. Todo ello provocó la incorporación a la Administración de Empresas del concepto de Sistema, ya utilizado anteriormente por otras disciplinas. Johnson afirma que "...el concepto de sistemas consiste esencialmente en una forma de pensar respecto al trabajo de la administración".<sup>3</sup>

### 4.1. El control como sistema

El crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones ha provocado que la dirección opere por control remoto y dependa, cada vez más, de una numerosa y variada cantidad de informes para conocer la marcha de las operaciones.

Se desarrollaron medios y formas tendientes a asegurar a los administradores, que las actividades delegadas alcanzan la efectividad deseada y la eficiencia acordada, en el contexto de las políticas establecidas. La combinación de esos medios, actuando coordinadamente

---

<sup>3</sup> Johnson, R .A., Kast, F. E. y Rosenzweig, I. R.



para mantener a la Dirección informada de la situación de los negocios y asegurarle de que se cumplan los objetivos organizacionales, dio origen a lo que los contadores dieron en llamar "control interno".

Sin embargo, el alcance de esta expresión era, hace aproximadamente cuatro décadas, mucho más limitado que el que se le asigna actualmente y tendía a ser utilizada alternadamente y a veces a ser reemplazada por la de "verificación o comprobación interna" (internal check), que tradicionalmente ha estado asociada a las prácticas encaminadas a prevenir el fraude y a detectar errores en los procesos contables.

Cadmus y Child afirman que la expresión "control interno", hace referencia a "... los controles implantados en un negocio para implementar los planes y filosofía de la dirección relativos a la estructura básica y el funcionamiento de la empresa"<sup>4</sup>

En opinión de Brink "... el control interno se refiere al diseño y utilización de todos los medios por los cuales, desde un punto de vista financiero, se capacita más eficazmente a la dirección para administrar las operaciones corrientes, planear para el futuro, y salvaguardar los activos de la compañía".<sup>5</sup>

Finalmente, se transcribe la tan frecuentemente citada definición del Instituto Americano de Contadores Públicos, que dice: "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la empresa para proteger sus activos, verificar la confiabilidad y exactitud de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas establecidas por la dirección"<sup>6</sup>.

De acuerdo con De Paul, puede expresarse que la creciente influencia del control interno en el desenvolvimiento de las organizaciones obedece fundamentalmente a los siguientes factores:

1. Crecimiento y complejidad de los negocios. El notable desarrollo de las organizaciones en general, y de la compañía por acciones como forma de organización societaria en particular, ha determinado que no siempre sus propietarios sean quienes tienen a su cargo la dirección y administración de sus negocios. Como consecuencia de ello, se ha debido confiar más en la bondad de las medidas de control implantadas para propiciar el cumplimiento de los fines de la organización, que en las condiciones personales de sus participantes.

---

<sup>4</sup> Cadmus, Bradford y Child.

<sup>5</sup> Brink, Victor Z.

<sup>6</sup> A.I.C.P.A.

2. La actuación de los administradores en calidad de mandatarios de los propietarios, que ha motivado que aquellos propicien la adopción de medidas de control destinadas a guiar su propia gestión y la de sus subordinados hacia la concreción de objetivos prefijados.
3. La circunstancia de que el control interno también pone énfasis en la reducción de costos (a través del control de costos), que es la que en definitiva permite a las empresas desempeñar un papel más agresivo frente a la competencia, en la conquista y mantenimiento de sus mercados.
4. La existencia de un adecuado sistema de control interno desalienta la comisión de fraudes e irregularidades, dado que ambos pueden, probablemente, ser detectados en sus etapas más incipientes.
5. La dependencia cada vez mayor de las empresas, con respecto al crédito, hace que los directivos adviertan la necesidad de ofrecer seguridades a los prestamistas y aún a los mismos accionistas, sobre la responsable administración de los fondos propios y de aquellos recibidos en préstamo. Y ello es más factible instrumentarlo, a través de un apropiado programa de control interno que esté diseñado de conformidad a la dimensión y características individuales de cada empresa.

La incidencia de los factores citados se hace más notoria con el crecimiento de las organizaciones y cuando los negocios ganan en complejidad, se requieren administradores profesionales, se agudiza la competencia por la supremacía en los mercados, aumentan las probabilidades de maniobras y manejos dolosos y se hace imprescindible recurrir al apoyo financiero de terceros.

Ciertamente, que la adopción de cada medida de control deberá hacerse previa confrontación de sus ventajas con los costos en que se incurrirá con motivo de su implantación.<sup>7</sup>

Para caracterizar más acabadamente la naturaleza de los controles en los negocios, en primer lugar se puede indicar que los controles no pueden suplir el discernimiento de los encargados de ejecutar las tareas que les han sido confiadas, dado que son ellos los que deben advertir la oportunidad de su propia intervención. Los controles solo pretenden medirla y registrarla.

En segundo lugar, los controles no corrigen situaciones irregulares o no deseadas, sino que su misión es exteriorizarlas a los responsables de su corrección, frecuentemente bajo la forma de informes de control, para que sean ellos los que comiencen la acción correctiva.

---

<sup>7</sup>Paul, Rodolfo.

En tercer lugar, el éxito de todo control debe descansar, no solo en su eficacia intrínseca, sino asimismo en el grado de aceptación que merezca por parte de quienes deban aplicarla. De ahí, entonces la relevante importancia que debe asignarse a la participación de los directamente afectados para su desarrollo y puesta en marcha.

En cuarto lugar, para obtener todos los beneficios de los controles en vigencia, estos deben actuar coordinadamente y en forma permanente, de manera que no se produzcan fisuras en el mecanismo de control que invaliden sus propósitos y dejen el camino expedito al derroche o error involuntarios o a la maniobra intencional.

Finalmente, los controles deben complementarse para compensar eventuales zonas débiles que comprometan la solidez del conjunto<sup>8</sup>.

#### 4.2. Comprobación Interna

El primer sub-sistema de control que forma parte del sistema mayor de "control" es el que corresponde a lo que se conoce como "comprobación o verificación interna" (internal check). En opinión del Comité Especial sobre Terminología del A.I.C.P.A. la comprobación interna es "...un sistema bajo el cual los métodos contables y detalles de un establecimiento están diseñados de forma que las cuentas y procedimientos no estén bajo el control absoluto e independiente de ninguna persona -que, por el contrario el trabajo de un empleado es complementario del de otro - y que una auditoría continua del negocio es efectuada por los empleados".<sup>9</sup>

Según Kohler, la comprobación interna debe entenderse como "El diseño de los controles sobre las transacciones que provee una organización y operación efectiva y protección contra el fraude."<sup>10</sup>

De lo que antecede, puede inferirse que la comprobación interna abarca todas aquellas medidas, sean de carácter contable o físico cuyos propósitos son: a) Evitar o detectar en forma automática errores y fraudes; b) Salvaguardar los activos de la institución. A menudo se hace referencia al sistema de comprobación interna, designándolo como "control indirecto o automático".

Basado en esa circunstancia, y en la confusión que no es infrecuente observar en el uso de las expresiones "control interno" y "comprobación interna", el autor propone reemplazar esta última, por la de "comprobación automática".

---

<sup>8</sup> Cadmus, B. y Child, I. E.

<sup>9</sup> A.I.C.P.A.

<sup>10</sup> Kohler, E.

Para instrumentar la comprobación automática, las organizaciones recurren conjuntamente a dos preceptos: 1) la responsabilidad por la custodia, la operación y la contabilización debe ser asignada a empleados o grupos de empleados distintos y separados; 2) ninguna persona debe tener responsabilidad, en forma exclusiva, por todas las fases de una transacción. Las organizaciones más pequeñas se ven limitadas en su posibilidad de cumplir con estas normas, no obstante lo cual pueden compensarlo, en alguna medida, mediante una supervisión más estrecha y directa de parte de sus directivos, especialmente para eliminar la concentración -no deseable- de deberes en algunos miembros de la institución. La responsabilidad por la administración de este subsistema compete a los departamentos contables u operativos, dependiendo si las medidas de carácter protector son de índole contable o física. Puede afirmarse que la comprobación automática está estrechamente vinculada con la estructura o plan de organización de una empresa dado que, básicamente, esta recurre a la distribución de deberes y responsabilidades entre los empleados de forma tal que haya un control mutuo pero sin duplicación de esfuerzos, reduciendo así a un mínimo los riesgos por errores y fraudes.<sup>11</sup>

#### 4.3. La Auditoría

La auditoría podría convertirse, en sí misma, en un canal de comunicación, suministrando a la dirección información valiosa para administrar la organización con mayor conocimiento. Existe una gran distorsión sobre la conceptualización de la Auditoría, en razón de que muchas veces el ejercicio de la misma se ha ajustado al modelo tradicional, por lo cual se hace necesario construir un concepto universal analizando alguna de las definiciones de los diferentes especialistas de Auditoría que se encuentran en la literatura profesional contable.

Se puede definir la Auditoría como “el examen de la información por una tercera persona distinta de quien la preparó y del usuario, con la intención de establecer su veracidad; y el dar a conocer los resultados de este examen, con la finalidad de aumentar la utilidad de tal información para el usuario”.<sup>12</sup>

A la par se puede definir a la Auditoría como aquel “examen crítico y sistemático de la actuación y los documentos financieros y jurídicos en que se refleja, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los mismos”.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Bossi, Ruben Mario.

<sup>12</sup> Porter y Burton.

<sup>13</sup> Holmes.

El Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA), tiene como definición de Auditoría aquel examen que pretende servir de base para expresar una opinión sobre la razonabilidad, consistencia y apego a los principios de contabilidad generalmente aceptados, de estados financieros preparados por una empresa o por otra entidad para su presentación al público o a otras partes interesadas.<sup>14</sup>

La guía Internacional de Auditoría establece que una Auditoría “es el examen independiente de la información de cualquier entidad, ya sea lucrativa o no, no importando su tamaño o forma legal, cuando tal examen se lleva a cabo con objeto de expresar una opinión sobre dicha Información”.<sup>15</sup>

El objeto de la actividad de la auditoría son las unidades económicas, las cuales para adecuarlas a los tiempos modernos se deben considerar como sistemas abiertos compuestos de muchos subsistemas, de los cuales los sistemas de información son los más importantes. Se puede afirmar que la Auditoría implica una "búsqueda de la verdad" de los hechos económicos producidos por una Entidad, los cuales afectan sus sistemas de información para darles autenticidad.

Utilizando las anteriores definiciones, la auditoría puede conceptualizarse entonces como el proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y representativo del sistema de información de una empresa o parte de ella, realizado por un experto con independencia y utilizando técnicas determinadas, con el propósito de emitir una opinión profesional sobre la misma, que permitan la adecuada toma de decisiones y brindar recomendaciones que mejoren el sistema examinado.

La auditoría debe ser realizada en forma analítica, sistémica y con un amplio sentido crítico por parte del profesional que realice el examen. Por tanto no puede estar sometida a conflictos de intereses del examinador, quien actuará siempre con independencia para que su opinión tenga una verdadera validez ante los usuarios de la misma.

La auditoría es realizada por personas con una formación muy específica que se denominan auditores. Los auditores tienen que estar preparados y cualificados para realizar los exámenes y análisis, debe tener capacidad técnica suficiente para descubrir hechos y definir los problemas. No es imprescindible que haga propuestas de acciones correctoras pero debe dar suficientes datos para que la función competente determine y emprenda las acciones que corresponda.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> A.I.C.P.A.

<sup>15</sup> I.F.A.C.

<sup>16</sup> Serra Belenger, Juan A.

Todo ente económico puede ser objeto de auditoría, por tanto la auditoría no se circunscribe solamente a las empresas que posean un ánimo de lucro, como erróneamente puede llegar a suponerse.

La Auditoría es evaluación, y como toda evaluación debe poseer un patrón contra el cual efectuar la comparación y poder concluir sobre el sistema examinado. Este patrón de comparación obviamente variará de acuerdo al área sujeta a examen. Para realizar el examen de Auditoría, se requiere que el auditor tenga un gran conocimiento sobre la estructura y el funcionamiento de la unidad económica sujeta al análisis, no solo en su parte interna sino en el medio ambiente en la cual ella se desarrolla así como de la normatividad legal a la cual está sujeta.

El diagnóstico o dictamen del auditor debe tener una intencionalidad de divulgación, pues solo a través de la comunicación de la opinión del auditor se podrán tomar las decisiones pertinentes que ella implique. Los usuarios de esta opinión pueden ser internos o externos a la empresa.

Por lo cual surge necesario realizar una clasificación de la Auditoría; se puede clasificar en cuanto al modo de ejercerla, haciendo una distinción entre Auditoría Externa e Interna.

4.3.1. Auditoría interna, es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.<sup>17</sup>

Toda función de auditoría interna, entre otros aspectos, incluye las revisiones de operaciones para verificar la autenticidad, exactitud y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos, un control de los activos a través de los registros de contabilidad, la revisión de las políticas establecidas y procedimientos para evaluar su efectividad y una revisión si los procedimientos contables fueron aplicados en forma.<sup>18</sup>

Es aquella llevada a cabo por los empleados de una misma empresa: mediante la cual se crean y evalúan procedimientos financieros, se revisan los registros contables y los procedimientos de operación, se evalúa el sistema de control interno existente, hace recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa a la alta gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos.

---

<sup>17</sup> Santillana González J. R.

<sup>18</sup> Bernal Pisfil F.

4.3.2. Auditoría Externa, es aquella auditoría efectuada por profesionales que no dependen del negocio ni económicamente ni laboralmente, y a quienes se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen el cual puede basarse, o en un examen del aspecto contable de la empresa o en el aspecto contable y operativo de la misma.<sup>19</sup>

La Auditoría Externa o también llamada independiente tiene como tarea averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización. Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del auditor.<sup>20</sup>

*Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa*, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.<sup>21</sup>

Diferentes autores consideran que existen solo dos clases de auditoría, esto es la interna y la externa; los demás las consideran enfoques. Pero, a medida que se van desarrollando las organizaciones públicas y privadas y se complica su manejo, se hacen indispensables nuevas herramientas de investigación, evaluación y control que permitan detectar fallas presentes y futuras y sobre la base de las recomendaciones que se emitan, implementar los correctivos que sean necesarios para lograr una mayor eficiencia de los recursos. Esto plantea la necesidad de profundizar cada vez más en la filosofía, en los métodos, técnicas y procedimientos, normas, etc. De diferentes clases de auditoría con el objeto de lograr no solo

---

<sup>19</sup> Puerres, Iván.

<sup>20</sup> Loero Arismendi, R.

<sup>21</sup> Gonzalez Garzón, E.P.

el avance en su campo del conocimiento, sino brindar una mayor satisfacción de los servicios profesionales que se podrían prestar al usarlo.

Es así como se puede mencionar a la Auditoría Financiera, Auditoría Administrativa, Auditoría Operacional, Auditoría Informática, Auditoría Gubernamental, entre las más conocidas en nuestro país. Pero teniendo en cuenta el desarrollo y evolución de la Auditoría, se puede hablar de otras clases, poco conocidas, tales como Auditoría Social, Auditoría Ambiental, Auditoría del Recurso Humano, Auditoría de Mercadeo, Auditoría Médica, etc. Se realizará un enfoque en las clasificaciones más significantes:

4.3.3. Auditoría Financiera, es la más conocida de todas, ya que es la requerida por las empresas y es la que ha presentado el máximo desarrollo; se define como aquella que emite un dictamen u opinión profesional en relación con los estados financieros de una unidad económica en una fecha determinada y sobre el resultado de las operaciones y los cambios en la posición financiera cubiertos por el examen, la condición indispensable que esta opinión sea expresada por un Contador Público debidamente autorizado para tal fin.

El proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y representativo del sistema de información financiera de una empresa, realizado con independencia y utilizando técnicas determinadas, con el propósito de emitir una opinión profesional sobre la razonabilidad de los estados financieros de la unidad económica en una fecha determinada y sobre el resultado de las operaciones, cambios en el patrimonio, flujos de efectivo y los cambios en la posición financiera, que permitan la adecuada toma de decisiones y brindar recomendaciones que mejoren el sistema.

La opinión de Contador Público en la Auditoría Financiera está fundamentada en que el balance presenta razonablemente la situación financiera de la empresa en la fecha del examen y el resultado de las operaciones en un período determinado, también debe tener en cuenta que los estados financieros básicos están presentados de acuerdo con principios de contabilidad de general aceptación y normas legales vigentes, y no olvidar que tales principios han sido aplicados consistentemente por la empresa de un período a otro.<sup>22</sup>

4.3.4. Auditoría de Gestión, aunque no es tan desarrollada como la Financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, ya que sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización.

---

<sup>22</sup> Cuellar Mejia, G.A.



El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.<sup>23</sup>

4.3.5. Auditoría de Cumplimiento, consiste en la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

Este tipo de auditoría comprende una revisión de ciertas actividades financieras u operativas de una entidad con el fin de determinar si se encuentran de conformidad con condiciones, reglas o reglamentos especificados.<sup>24</sup>

4.3.6. Auditoría de Control Interno, se define como una auditoría separada de las restantes auditorías, pero a mi entender se encuentra implícita en toda auditoría, ya que las

---

<sup>23</sup> Cuellar Mejía, G.A.

<sup>24</sup> Kell.

normas de auditoría de general aceptación obligan a realizar una evaluación del control interno.

La auditoría de control interno es la evaluación de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad, con el propósito de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos. Esta evaluación tendrá el alcance necesario para dictaminar sobre el control interno y por tanto, no se limita a determinar el grado de confianza que pueda conferírsele para otros propósitos.<sup>25</sup>

4.3.7. Auditoría Integral, se ha desarrollado en los países industrializados, teniendo una gran aplicación en el ámbito de control gubernamental. Es decir, que la auditoría integral no es más que la integración de la auditoría financiera, con la auditoría de gestión, la auditoría de control interno y la auditoría de cumplimiento.

Se define como aquel proceso que consiste en un examen crítico, sistemático y detallado de los sistemas de información financiera, de gestión de control interno y legal de una organización, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la razonabilidad de la información financiera, la eficiencia, eficacia y economicidad del manejo de los recursos y el apego de las operaciones económicas a las normas contables, administrativas y legales que le son aplicables, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la misma.<sup>26</sup>

4.3.8. Auditoría Informática, la Auditoría Informática ha sido erróneamente denominada Auditoría de Sistemas, por el hecho de que vulgarmente se considera la palabra "sistemas" como sinónimo de "computador". Pero a lo largo de lo desarrollado hasta el momento, ha quedado claro que toda Auditoría es de sistemas, pues su objeto son los sistemas de información. Auditoría en Informática es la revisión y evaluación de los controles, sistemas, procedimientos de informática, de los equipos de cómputo, su utilización, eficiencia y seguridad, de la organización que participan en el procesamiento de la información, a fin de que por medio del señalamiento de cursos alternativos se logre una utilización más eficiente y segura de la información que servirá para la adecuada toma de decisiones. Es el examen crítico y sistemático que hace un Contador Público para evaluar el sistema de procesamiento electrónico de datos y sus resultados, el cual le ofrece al auditor las oportunidades de llevar

---

<sup>25</sup> Blanco Luna Y.

<sup>26</sup> Cuellar Mejia G.A.

a cabo un trabajo más selectivo y de mayor penetración sobre las actividades, procedimientos que involucran un gran número de transacciones.<sup>27</sup>

4.3.9. Auditoría Gubernamental, también llamada Auditoría Fiscal o como constitucionalmente se la conoce, Control Fiscal, actualmente tiene gran importancia, sobre todo en las últimas décadas donde se ha dado una mayor atención para modernizarla y lograr que cumpla sus objetivos.

La Auditoría Gubernamental se define como aquel proceso que consiste en el examen crítico y sistemático del sistema de gestión fiscal de la administración pública y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación, realizados por las Contralorías Generales de la República, Departamental o Municipal, con el fin de emitir un dictamen sobre la eficiencia, eficacia y economicidad en el cumplimiento de los objetivos de la entidad estatal sometida a examen, además de la variación de los costos ambientales de operación del Ente, para así vigilar la gestión pública y proteger a la sociedad.<sup>28</sup>

El objeto de la actividad de la auditoría son las unidades económicas, las cuales para adecuarlas a los tiempos modernos se deben considerar como sistemas abiertos compuestos de muchos subsistemas, de los cuales los sistemas de información son los más importantes. Se puede afirmar que la Auditoría implica una "búsqueda de la verdad" de los hechos económicos producidos por una entidad, los cuales afectan sus sistemas de información para darles autenticidad.

#### 4.4. Auditoría Interna

La auditoría puede formar parte del sistema de control interno en relación al cual el auditor externo ha de determinar la naturaleza y extensión de los procedimientos a aplicar. Esto significa, entonces, que la función de auditoría interna puede ser un elemento importante en la estructura del control interno, y el auditor independiente debe sopesar adecuadamente su influencia en la selección y aplicación de sus procedimientos.

Es evidente que el contador independiente deberá considerar hasta qué punto el trabajo de los auditores internos satisface los requerimientos de las normas de auditorio generalmente aceptadas.

Por ello, deberá juzgar la calidad del trabajo del departamento de auditoría interna y su independencia real -y no teórica- con respecto a las funciones operativas, para lo cual deberá

---

<sup>27</sup> Echenique.

<sup>28</sup> Cuellar Mejia, G.A.

necesariamente revisar los papeles de trabajo, los informes y las recomendaciones de auditoría interna, prestando especial atención a las deficiencias detectadas por este sector y que pudieran llegar a afectar el alcance de su examen.

Si el auditor independiente llega a satisfacerse de la capacidad del elenco de auditoría interna para la realización de tareas de auditorio, muchos de los procedimientos a aplicar pueden ser integrados con el trabajo de los auditores internos, reduciendo así el tiempo y honorarios que requiere el examen de los estados contables. Es decir, es importante, desde el punto de mira del cliente y del propio auditor externo, promover la cooperación entre ambas funciones. No obstante, debe tenerse siempre presente lo expresado por el A.I.C.P.A. en el sentido que "...el auditor independiente puede considerar el trabajo del auditor interno como un complemento, pero no como un sustituto de su labor"<sup>29</sup>

#### 4.4.1. El Plan de Auditoría

Es el documento de trabajo detallado que se constituye en la guía para la ejecución de los programas de auditoría interna a desarrollar, por la oficina de control interno o quien haga sus veces quien desarrolla las funciones de elaboración, ejecución, evaluación y seguimiento significativos que se realicen durante el ejercicio, deberán ser conocidas y aprobadas por el comité.

Preparación del plan de auditoría; el plan de auditoría debería incluir lo siguiente:

- a) Los objetivos de la auditoría;
- b) Los criterios de auditoría y los documentos de referencia;
- c) El alcance de la auditoría, incluyendo la identificación de las unidades de la organización y unidades funcionales y los procesos que van a auditarse;
- d) Las fechas y lugares donde se van a realizar las actividades de la auditoría;
- e) La hora y la duración estimadas de las actividades de la auditoría, incluyendo las reuniones con la dirección del auditado y las reuniones del equipo auditor;
- f) Las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo auditor y de los acompañantes;

---

<sup>29</sup> A.I.C.P.A. Boletín N° 33.

g) La asignación de los recursos necesarios a las áreas críticas de la auditoría.

Cuando sea apropiado el plan de auditoría también debería incluir:

- a) La identificación del representante del auditado en la auditoría;
- b) El idioma de trabajo y del informe de la auditoría, cuando sea diferente del idioma del auditor y/o del auditado;
- c) Los temas del informe de la auditoría;
- d) Preparativos logísticos (viajes, recursos disponibles, entre otros.);
- e) Asuntos relacionados con la confidencialidad;
- f) Cualquier acción de seguimiento de la auditoría.

El plan debería ser revisado y aceptado por el cliente de la auditoría y presentado al auditado antes de que comiencen las actividades de la auditoría. Cualquier objeción del auditado debería ser resuelta entre el líder del equipo auditor, el auditado y el cliente de la auditoría. Cualquier revisión al plan de auditoría debería ser acordada entre las partes interesadas antes de continuar la auditoría.

#### 4.4.2. El informe de auditoría

El Informe constituye la etapa final del proceso de Auditoría, en el mismo se recogen todos los hallazgos detectados y el soporte documental para sustentar el dictamen emitido. Este Informe es escrito siempre para terceros que constituyen los clientes, independientemente del tipo de Auditoría que se realice, de ahí la importancia concedida al mismo y a los requerimientos que debe cumplir.

#### 4.4.3. Criterios para la Presentación del Informe de Auditoría

Los auditores deben redactar sus informes con el mayor cuidado y consideración. El informe es el único aspecto del trabajo del auditor que él ve el público y es probable que por este informe se juzgue la competencia del auditor y del mismo derive su responsabilidad legal. Al rendir el informe de auditoría se está confiando en una opinión respaldada por su reconocida pericia en contabilidad y en auditoría, así como haber llevado a cabo la auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, estas proporcionan amplios criterios para redactar informes.

*Los informes deben acoplarse:* a la hora de su diseño, al diseño del proceso de controles, inspecciones y papeles de trabajo, extrayendo de los papeles de trabajo los resultados y

observaciones, y las mismas pueden ser volcadas directamente a las Notas Memorias (Resúmenes) y de estas al Informe.<sup>30</sup>

Vale hacer una mención a la definición de los papeles de trabajo, si bien son documentos preparados por un auditor que le permiten tener informaciones y pruebas de la auditoría efectuada, así como las decisiones tomadas para formar su opinión, su misión es ayudar en la planificación y realización de la auditoría y en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión. Es el registro material que conserva el auditor del trabajo realizado, incluyendo los procedimientos empleados, pruebas realizadas, información obtenida. Cada sociedad de auditores tiene su forma igual de trabajar y de presentar los papeles, aunque no sea una forma estándar.<sup>31</sup>

Siguiendo con el informe de auditoría, se parte de los resúmenes de los temas y de las Actas de Notificación de los Resultados de Auditoría (parciales) que se vayan elaborando y analizando con los auditados, respectivamente, en el transcurso de la auditoría. A partir de las orientaciones del jefe de grupo y lo que se dispone en su Organización de Auditoría Interna, el auditor va preparando en el transcurso de la auditoría todas las memorias de cada uno de los Temas, utilizando para ello los papeles de Trabajo que constituyen las Notas, la que debe confeccionarse inmediatamente después de concluido el análisis del tema con los dirigentes y funcionarios correspondientes a la Unidad auditada, y de las cuales tomará la propuesta del informe final con los aspectos a considerar en cada tema.

La elaboración del informe final de auditoría es una de las fases más importantes y complejas de la auditoría, por lo que requiere de extremo cuidado en su confección. La capacidad y habilidad del auditor en la redacción del informe son fundamentales para que este logre sus objetivos y cumpla con los propósitos de ofrecer los elementos que permitan al lector conocer, de forma fácil, los resultados del trabajo realizado por los auditores.

El estilo de redacción es muy propio de cada persona, por lo que es difícil establecer parámetros o reglas rígidas sobre esto; no obstante se debe:

- Evitar la repetición excesiva de vocablos.
- No utilizar siglas o abreviaturas que no hayan sido declaradas previamente; salvo que sean muy conocidas.
- No utilizar términos ofensivos o vulgares.

---

<sup>30</sup> Loreo Arismendi, R.

<sup>31</sup> Mira Navarro, J. C.

- Utilizar palabras comunes y de uso generalizado.
- Redactar en forma impersonal.
- Utilizar adecuadamente los signos de puntuación.

En la copia del informe que se archiva en el expediente de la auditoría, se debe señalar, al lado de cada hallazgo, las Referencias del Papel que lo originó dicho señalamiento.<sup>32</sup>

#### 4.4.4. Objetivos en la auditoría

El auditor debe considerar en primer término los objetivos específicos de auditoría que debe alcanzar, lo que permite determinar el procedimiento de auditoría o combinación de procedimientos más indicados para lograr los objetivos. Además, cuando el muestreo de auditoría es apropiado, la naturaleza de la evidencia de auditoría buscada y las condiciones de error posible u otras características relativas a tal evidencia ayudarán al auditor a definir lo que constituye un error y el universo que deberá utilizarse para el muestreo.

Se llama universo al cuerpo de datos de donde el auditor desea extraer muestras para llegar a una conclusión. El auditor deberá determinar que el universo de donde se extrae la muestra es apropiado para el objetivo específico de la auditoría. Las partidas individuales que componen el universo se conocen como las unidades de muestreo. El universo puede ser dividido en unidades de muestreo en diversas formas. En la determinación del universo es recomendable la estratificación, que consiste en dividir el universo en subuniversos, es decir un grupo de unidades de muestreo con características similares (frecuentemente valor monetario). Los estratos deben estar definidos explícitamente de manera que cada unidad de muestreo pueda permanecer únicamente a un solo estrato. Este procedimiento disminuye la variabilidad de las partidas dentro de cada estrato. La estratificación permite al auditor dirigir sus esfuerzos hacia las partidas que él considere que contiene potencialmente el mayor error monetario. Además la estratificación puede resultar en una muestra de tamaño menor. Es importante notar, sin embargo, que la conclusión a la que llegue al revisar la muestra solo se referirá al subuniverso y no al universo total.

Riesgo y certidumbre: al programar la auditoría, el auditor utiliza su criterio profesional para determinar el nivel de riesgo de auditoría apropiado. Los riesgos de auditoría incluyen:

- El riesgo de que ocurrirán errores importantes (riesgo inherente),

---

<sup>32</sup> Loreo Arismendi R.

- El riesgo de que el sistema de control interno contable del cliente no prevenga ni corrija tales errores (riesgo de control),

- El riesgo de que cualquier otro error importante no sea detectado por el auditor (riesgo de detección).

El tamaño de la muestra es efectuado por el grado de confianza que el auditor planea tener de los resultados de la misma. A mayor grado de confianza requerida por el auditor, será mayor el tamaño de la muestra. Al determinar la confianza requerida, el auditor se preocupará con el riesgo (completo de seguridad) de que las conclusiones que obtendrá de sus procedimientos de auditoría pudieran carecer de validez.

Error tolerable: es el error máximo en el universo que el auditor estaría dispuesto a aceptar y a pasar de eso concluir que el resultado del muestreo ha alcanzado su objetivo de auditoría. El error tolerable es considerado durante la etapa de planeación y se relaciona con el juicio preliminar del auditor respecto a importancia. A menor grado de error tolerable, será mayor el tamaño de la muestra que requerirá el auditor.

Error esperado en el universo: si el auditor espera la presencia de error, normalmente tendrá que examinar una muestra mayor para concluir que el valor del universo está razonablemente presentado dentro del error tolerable estimado o que la confianza que se había planeado depositar en un control importante está justificada.<sup>33</sup>

#### 4.4.5. Relevamiento de datos para distintas áreas

El enfoque de auditoría (determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar) está relacionado estrechamente con la evaluación del riesgo que realiza el auditor, e implica buscar la combinación adecuada entre pruebas de cumplimiento y pruebas de validación o sustantivas a fin de obtener evidencias de auditoría con la menor cantidad de horas insumidas.

De la evaluación de riesgos que efectúe el auditor en las instancias previas al desarrollo del plan depende el enfoque que da a su trabajo, es decir, su respuesta a los riesgos potenciales identificados. Decidir el enfoque de auditoría implica entonces poner sobre el tapete cuestiones disímiles que tienen que ver con la consideración del riesgo desde diversas aristas. Por un lado, deben segregarse aquellos riesgos que comprometen a la organización desde una perspectiva global, y por otro, deben considerarse aquellos riesgos que afecten en forma

---

<sup>33</sup> Loreo Arismendi, R.



exclusiva a determinadas partidas, y que por ello resulten susceptibles de ser desagregadas para su consideración singular.<sup>34</sup>

La Resolución Técnica N° 37 emitida por la FACPCE (2013) establece que el auditor debe reunir los elementos de juicio válidos y suficientes que permitan emitir su informe a través de la aplicación de procedimientos de auditoría. Uno de esos procedimientos es la evaluación del control interno pertinente a la valoración del riesgo, siempre que, con relación a su tarea, el contador decida depositar confianza en el control interno del ente. Esta evaluación es conveniente que se desarrolle en la primera etapa porque sirve de base para perfeccionar la planificación en cuanto a la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría a aplicar. Si el ente utilizase una organización de servicios, es necesaria la obtención de conocimiento sobre ella, incluido el control interno relevante para la auditoría, que sea suficiente para identificar y valorar los riesgos de incorrección material, así como para diseñar y aplicar procedimientos de auditoría que respondan a dichos riesgos.<sup>35</sup>

Para la RT 37 FACPCE (2013) el procedimiento de evaluación de control interno implica, en primer lugar, relevar las actividades formales de control interno que son pertinentes a su revisión. En segundo lugar, comprobar que esas actividades formales de control interno se aplican en la práctica. Luego, evaluar las actividades reales de control interno, comparándolas con las que se consideren razonables en las circunstancias. Y finalmente, determinar el efecto de la evaluación mencionada sobre la planificación, de modo de replantear, en su caso, la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría seleccionados previamente. Cuando el auditor decide depositar confianza en el control interno de la empresa, debe probar su funcionamiento, para ello aplica las “Pruebas de los controles”<sup>36</sup>.

Las pruebas de los controles deben ser diseñadas para obtener evidencia de auditoría. Se aplican respecto de si los controles identificados funcionaron adecuadamente durante el período bajo examen. Si durante ese periodo hubo en algún período parcial aplicación de otros controles, cada sistema de control interno debe ser considerado por separado. Además se aplican respecto de la consistencia con la cual se aplicaron los controles internos, y por quién y por qué medios fueron aplicados los controles. Los procedimientos a aplicar para probar la efectividad de la operatoria pueden consistir en indagación al personal, inspección

---

<sup>34</sup> Nannini, Gonzalez , Gimenez, Puyó, Pandoval, y otros.

<sup>35</sup> FACPCE. RT N° 37.

<sup>36</sup> Malica y Abdernur.

de la documentación relevante, observación de las operaciones de la compañía o volver a realizar la operación del control.

#### 4.4.6. Auditoría y Control Interno de Procesos Administrativos

Para definir correctamente los métodos de trabajo, es importante contar con un claro concepto de lo que son y lo que deberían ser los procesos que existen en una organización.

Se entiende como proceso a aquel conjunto de actividades organizadas por tareas en orden lógico, que genera un producto y/o servicio.

Es una serie de actividades que ejecutadas conjuntamente producen un resultado valioso para la empresa.<sup>37</sup>

El Proceso Administrativo se define como aquel que posibilita la estructura organizada de cada área del nivel logístico y de gestión de una institución. Este tipo de proceso determina en el largo plazo la consecución de los objetivos que llevan a que las organizaciones perduren en el tiempo.<sup>38</sup>

Desarrollaré a continuación los procesos a los que hace referencia la presente investigación:

*Proceso de Facturación:* Corresponde a la unidad de facturación anexa a la Subdirección de Servicios Comerciales, la función básica de dirigir, evaluar y controlar los procesos de facturación de productos comercializados, así como los de terceros con los cuales se realicen convenios de facturación, con el fin de lograr una factura flexible, confiable, oportuna y ajustada a la normatividad, enmarcado en los requerimientos formulados por las Unidades Estratégicas de Negocio en los planes de mercadeo.

El macroproceso de facturación lo conforman 3 actividades básicas a saber:

- *Pre facturación:* proceso en el cual se describen las actividades necesarias para preparar la información que se requiere aplicar acorde con la normatividad vigente y con las reglas del negocio para la liquidación de productos o servicios prestados por la entidad, para asegurar los ingresos. El proceso inicia cuando se dispone de toda la información de un nuevo cliente o se modifican las condiciones contractuales existentes, como resultado de alguna transacción comercial realizada en el proceso de ventas o atención al cliente y finaliza con la determinación de los consumos y la incorporación de precios y tarifas establecidas.

---

<sup>37</sup> Chavenato, Idalberto.

<sup>38</sup> Universidad Serio Arboleda.

- *Liquidación*: consiste en la descripción de las actividades necesarias para garantizar la generación de estados de cuenta o cuentas de cobro con información veraz y oportuna de acuerdo a los tiempos establecidos en la programación cíclica. Inicia con la incorporación de otros cobros y termina con la generación de cuentas de cobro.
- *Post facturación*: en este proceso se clasifican y entregan los estados de cuenta, además se gestiona la activación y desactivación del servicio y se entrega la información necesaria para la elaboración de informes que la empresa requiera, para la elaboración de los estados financieros, estadísticas de facturación y la toma de decisiones. Se inicia con la entrega de las cuentas de cobro a los clientes o usuarios y finaliza con la entrega de la información contable y estadística.<sup>39</sup>

En un ciclo de transacción típico, se genera una factura después de concluido el proceso contractual y de venta. El proceso de facturación tradicional siempre ha formado parte de un conjunto más amplio de procesos de negocio en el comercio que incluyen la colocación y aceptación de una orden, el procesamiento de la orden, la entrega de la mercadería y el pago final. Este es un proceso de compra-a-pago desde la perspectiva del comprador, y uno de pedido-a-cobro desde la perspectiva del vendedor. Juntos reciben el nombre de “proceso comercial”. Por consiguiente, desde un punto de vista del proceso de negocio, una factura nunca es un documento aislado, sino que siempre es el resultado—y está ligado con—otras actividades.

Una factura es un documento que respalda la realización de una operación económica, que por lo general, se trata de una compraventa. En otras palabras, una factura es el documento a través del cual una persona que vende puede rendir cuentas, de forma instrumentalizada, al contrato de compraventa comercial. Las facturas, además de probar una transacción de compra o venta debe contar con ciertos datos de las partes, así como también, la clase de producto vendido y su cantidad, o bien el tipo de servicio prestado, el número y la fecha de emisión. Además, una factura debe mostrar el precio total y unitario de la transacción, los diferentes gastos que pueden deberse a diversos conceptos y que deben abonarse al comprador, así como también, en caso de que suceda, los impuestos que la compraventa implique.

En conclusión debe indicar:

1. Número de factura, y en su caso serie (la numeración será correlativa).

---

<sup>39</sup> Peláez Serna, J.C.

2. Nombre y apellidos o denominación social de la empresa.
3. Número de identificación fiscal (NIF).
4. Domicilio del expedidor de la factura y de su destinatario, según la cuantía de la operación.
5. Concepto detallado por el que se emite la factura y valor económico del mismo.
6. Porcentaje del IVA aplicado, que puede estar desglosado o incluido en la factura.
7. Lugar y fecha de su emisión.

*Facturación On Line:* Es la posibilidad de generar y guardar las facturas en la nube. Antes de la facturación online una empresa para emitir una factura a un cliente, generaba dicha factura en un sistema software que está instalado en su ordenador, lo imprime y lo envía al cliente. Con la facturación online en vez de acceder en el escritorio del ordenador del usuario, se accede a una página web donde se podrá dar de alta la factura en cualquier momento y desde cualquier parte. Accediendo a dicha página a través de un usuario y una contraseña, se guardarán las facturas en un servidor en Internet. Esta factura se podría imprimir igual que si se hubiera hecho en una aplicación de escritorio y enviarla al cliente. La "Facturación online" permite trabajar desde cualquier parte del mundo y desde cualquier ordenador o dispositivo con conexión a Internet, ya que la información se aloja en la nube.

*Facturación Electrónica:* Es la posibilidad de generar un fichero (PDF o XML) a partir de una factura que se haya creado en la aplicación que está instalada en el programa de escritorio o que está en una página web. A ese fichero se le añadiría una firma electrónica que sustituiría a nuestra firma manual y se enviaría el fichero al cliente a través de Internet.<sup>40</sup>

*Proceso de Cuentas a Cobrar:* las cuentas por cobrar representan los activos adquiridos por la empresa a través de letras, pagarés u otros documentos por cobrar proveniente de las operaciones comerciales de ventas de bienes o servicios y también no provenientes de ventas de bienes o servicios. Por lo tanto, la empresa debe registrar de una manera adecuada todos los movimientos referidos a estos documentos, ya que constituyen parte de su activo, y sobre todo debe controlar que estos no pierdan su formalidad para convertirse en dinero. De ahí la importancia de controlar y de auditar las "Cuentas por Cobrar".

---

<sup>40</sup> Guzmán Mora Tovar, J.L.

El auditor financiero establece los objetivos y procedimientos para realizar el examen previsto en la planeación de la auditoría a estas cuentas.<sup>41</sup>

El procedimiento de cuentas a cobrar incluye todas las funciones necesarias para satisfacción del cliente. Las cuentas que se mueven en este procedimiento son: cuentas y documentos por cobrar comerciales, anticipo de clientes, descuentos e inventarios.

En cuanto a las funciones podemos mencionar el otorgamiento de crédito, toma de pedido, elaboración de factura de venta, despacho y cobro, generación de nota de crédito.

Dentro de este proceso se utilizan diferentes documentos, entre ellos podemos mencionar a los pedidos de venta, factura de venta, recibos de caja, formato de entrega de recibo de caja, y notas de créditos.<sup>42</sup>

#### Objetivos de auditoría de cuentas por cobrar

El auditor en el área de clientes y cuentas a cobrar debe obtener información suficiente para poder expresar su opinión en los siguientes aspectos:

- Si los saldos de las cuentas a cobrar existen realmente y representan deudas legítimas de la empresa.
- Que las cuentas a cobrar, incluyendo los intereses devengados, están debidamente registradas y clasificadas.
- Estudio de cobrabilidad de estas cuentas.
- Efectuar un análisis de la antigüedad de los saldos.
- Si los efectos descontados pendientes de vencimiento están recogidos en su cuenta correspondiente.
- Los criterios adoptados por la empresa para la valoración de estas cuentas son aplicados de forma uniforme (si se cambia el criterio, debe informarse en la memoria y el auditor debe dar su opinión sobre este cambio).
- Verificar si las cuentas a cobrar han sido pignoradas o hipotecadas en garantía de alguna contraprestación, debiendo hacer mención en su caso en la memoria.
- Comprobar que los sistemas de control interno utilizados son eficaces.

---

<sup>41</sup> Olmedo Gonzalez, P.

<sup>42</sup> Alvarez Villareal, J.P.

- Que las cuentas de provisiones por insolvencias son adecuadas y están recogidas.<sup>43</sup>

#### 4.5. El Tablero de Control

La gestión de cualquier empresa requiere de un seguimiento y control permanente, a fin de garantizar el alineamiento de las estrategias definidas para la consecución de los objetivos, para ello es necesario contar con información confiable y oportuna a través de indicadores claves que permitan tomar decisiones acertadas, ante los grandes cambios del entorno.

Una herramienta de gestión adecuada para la gerencia general, para lograr diagnosticar sobre la empresa el estado en que se encuentran sus negocios y qué resultados se están alcanzando, la constituye “El tablero de Control”, definido como un “conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas”.<sup>44</sup>

*Los elementos principales que conforman un “Tablero de Control” son:*

1) Las áreas esenciales: Definidas como aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

Las características de las áreas esenciales son:

- Son procesos o temas: es decir cuestiones estratégicas para la empresa.
- Ningún área puede quedar condenada al fracaso.
- Dependen del perfil estratégico.
- Tienen nombre y apellido.

2) Factores críticos de éxito: son las pocas áreas clave de actividad en una organización, en las que es absolutamente necesario obtener resultados favorables para que un gerente, un departamento o una organización puedan lograr su objetivo y un comportamiento competitivo exitoso.

Los factores críticos de éxito se formulan en términos que expresen las metas de efectividad y eficiencia.

---

<sup>43</sup> Mira Navarro, J. C.

<sup>44</sup> Ballvé, Alberto M.

Se clasifican en dos categorías:

a) Factores de control: se aplican cuando se intentan resultados a corto plazo.

b) Factores de construcción: son aplicables a más largo plazo para el desarrollo de nuevos mercados o adopción de nuevas estrategias competitivas. Los factores críticos de éxitos son temporales, requieren revisión periódica y necesitan información adecuada bajo la forma de indicadores clave que faciliten la medición.<sup>45</sup>

3) Los indicadores claves: son los datos, índices o ratios que dan información de la situación de cada área clave. Los indicadores están compuestos por una serie de métricas, agrupadas y relacionadas, generalmente, a través de una fórmula o de ponderaciones.

Las métricas: consideradas como los pilares de un tablero de control, se definen como todo aquello que se puede reducir a una medida numérica.

Algunos de los inconvenientes más comunes para desarrollar una métrica son:

- Los valores necesarios nunca se habían medido.
- Los datos no tienen un proceso de medición estricto, por lo tanto no se sabe cómo medirlos y cuantificarlos.
- Los datos son cualitativos y hay que transformarlos en cuantitativos.
- Los sistemas informáticos no están correctamente desarrollados y no permiten obtener los datos en la forma deseada.

Las métricas se clasifican de la siguiente forma:

- Según la cantidad de variables:
  - a) Simples: utilizan una única variable.
  - b) Complejas: utilizan múltiples variables combinadas en una fórmula matemática.
- De acuerdo al tipo de valor que intentan representar:
  - a) Cuantitativas.
  - b) Cualitativas: Este tipo de métrica es la más difícil de desarrollar ya que consiste en intentar expresar variables cualitativas en una escala numérica representativa.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Lardent, Alberto.

<sup>46</sup> Hillar, Gastón C.

4) Semaforización: es un mecanismo de alarmas tempranas que permiten analizar los desvíos producidos y los niveles de tolerancia establecidos.

Se compone de tres luces: verde, amarilla y roja, a partir de la luz amarilla es necesario comenzar a trabajar en búsqueda de las causas que produjeron los desvíos a los fines de revertir la situación.

#### 4.5.1. Mantenimiento y Ciclo de vida

Como todo sistema, el tablero de control tiene asociado un ciclo de vida por lo cual es necesario llevar un mantenimiento correcto para que su utilidad se mantenga con el paso del tiempo; el proceso de ajuste de los indicadores, su parametrización y sus reemplazos deben ser procedimientos sencillos y dinámicos. La revisión de los indicadores, de la conformación del tablero de control y los ajustes serán necesarios ante cualquier cambio en los entornos a la organización, dichos cambios pueden ser de dos formas:

- Internos: son los que se generan dentro de la organización, pero también pueden surgir como respuesta a un cambio en los entornos externos para hacerles frente.
- Externos: son los cambios que se producen en el contexto dentro del cual está insertada la organización. Suelen ser disparadores de cambios en el entorno interno.

A manera de ejemplo de los cambios en los entornos de una organización podemos citar:

- a) Internos: reingeniería, reestructuración, sistematización, cambios de objetivos.
- b) Externos: tecnologías, mercados, economías.

El ciclo de vida de un tablero de control comienza con una primera versión, la cual, ante cambios en los entornos y /o objetivos, se somete a una revisión de valores. Como resultado de este proceso de revisión, puede aparecer la necesidad de llevar a cabo un conjunto de ajustes en los indicadores, en las interrelaciones y en la conformación del tablero de control. Luego estos se deben aplicar al modelo para generar así una nueva versión del tablero, lista para comenzar a utilizarla. Esta nueva versión ocupará ahora el lugar de la anterior y comenzará nuevamente el ciclo.

Durante todo su ciclo de vida el tablero de control debe cumplir las siguientes funciones:

- Representar clara y sintéticamente el estado presente de la organización.
- Estar sincronizado con la estrategia y adaptarse a los cambios de la misma.



- Estar sintonizado con la visión y la misión de la organización.<sup>47</sup>

Podemos resumir al ciclo de vida de los tableros de control como una constante evolución para adaptarse a los entornos internos y externos, generando nuevas versiones y registrando todo el aprendizaje.

#### 4.5.2. Tipos de Tablero de Control

En función de las distintas necesidades de las empresas se pueden aplicar cuatro tipos genéricos de Tablero de Control, ellos son:

- Tablero de Control Operativo: permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o procedimiento de la empresa para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.
- Tablero de Control Directivo: permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas clave en que puede segmentarse.
- Tablero de Control Estratégico: nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
- Tablero de Control Integral: información relevante para que la alta dirección pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba las tres perspectivas anteriores.<sup>48</sup>

#### 4.5.3. Características y Condiciones que debe reunir un Tablero de Control

El tablero de Control gerencial no solo debe ser una colección de indicadores que midan factores críticos de éxito, además deben formar parte de una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes. Debe incorporar un conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas.

Debe identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores, los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada indicador seleccionado debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la empresa.

---

<sup>47</sup> Hillar, Gastón C.

<sup>48</sup> Ballvé, Alberto M.

Un buen Tablero de Control debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) de la estrategia de la empresa.

El tablero de Control utilizado como metodología de gestión busca en primera instancia lograr la eficacia y con su evolución en el futuro intentará conseguir la mayor eficiencia posible de todos los procesos de la organización.

Las características más importantes a tener en cuenta de un Tablero de Control, entre otras, son las siguientes:

- Incluye la cantidad suficiente de información para dar una visión integral y evita el exceso.
- Los indicadores y sus métricas reflejan los resultados del trabajo pasado y de los beneficios futuros.
- Incluye métricas para tomar decisiones que impactarán en el corto, mediano y largo plazo.
- Incluye métricas económico-financieras y las que no lo son.

El Tablero de Control es una herramienta de diagnóstico permanente para evaluar una situación pero:

- Refleja solo información cuantificable: tiene un alcance limitado como para poder recoger toda la información informal y cualitativa.
- No focaliza totalmente la acción directiva: en principio establece qué mirar para diagnosticar y generar un buen ambiente de análisis.
- No reemplaza el juicio directivo: siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir juicio a partir de la información.
- No pretende reflejar totalmente la estrategia: un Tablero de Control puede ser útil si ayuda a comprender la situación de una empresa de acuerdo con un perfil estratégico dado.

El tablero debería tener cuatro virtudes:

1. Incluir toda la información que cambia de manera constante y que los top managers han identificado como potencialmente estratégica.
2. Brindar toda la información que se considere suficientemente significativa.

3. Ser acompañado por un sistema de reuniones periódicas que funcione como un catalizador para el debate continuo sobre los resultados entre líneas, hipótesis y planes de acción a desarrollar.
4. Estar diseñado para facilitar el análisis y que la información pueda ser comprendida y discutida por superiores subordinados y pares.

En síntesis, lo importante es conformar un sistema de señales bajo la forma de un tablero de mando que nos indique la variación de aquellas magnitudes importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión y tomar las acciones correctivas en el momento adecuado.<sup>49</sup>

#### 4.5.4. Pasos para el desarrollo de un Tablero de Control

La metodología para armar un Tablero de Control se compone de tres fases:

Fase 1 - Diseño: Implica las distintas reuniones de trabajo necesarias para entender las necesidades de la alta dirección, estudiando las distintas áreas y los indicadores claves del negocio. Se debe trabajar sobre papel delimitando el alcance, aperturas, frecuencias, áreas, historias, alarmas, responsables, etc.

Fase 2 - Desarrollo: es la etapa donde se instala el soporte tecnológico y se desarrollan las interfaces con los sistemas operativos.

Fase 3 - Implementación: Es importante acompañar y capacitar a los usuarios. Se debe desarrollar un programa completo de aprendizaje, protegidos por los diseñadores. No es necesario que el usuario sepa cómo funciona, solo les basta con saber usar el tablero.

La puesta en marcha de un tablero de control implica un cambio de paradigma para acercarse a un nuevo modelo de gestión, por lo tanto es común encontrarse con cierta oposición o resistencia al cambio por parte de algunos integrantes de la organización que se van a volver dependiente de este.

Por ello es fundamental obtener el consenso de todos ellos y para garantizar una puesta en marcha exitosa el primer paso necesario es identificar los riesgos y trabajar en un plan para minimizarlos antes de comenzar con este proceso.

Antes de poner en marcha un tablero de control en forma definitiva, se debe llevar a cabo su instalación en un banco de pruebas para simular las situaciones que se van a dar cuando el sistema completo esté en funcionamiento, esto sirve como una primera revisión con los futuros

---

<sup>49</sup> Ballvé, Alberto M.

usuarios del tablero de control, que ayudará a reducir la resistencia al cambio y conseguir más fuerza política para superar las futuras oposiciones al nuevo modelo de gestión, además permitirá reducir el riesgo de que los indicadores no sean los correctos o no provean los resultados adecuados para transformar al panel en la visión del estado actual de los factores críticos de éxito.<sup>50</sup>

Otro punto importante es tener ante posibles fallas un plan de contingencias bien documentado y con responsables para llevarlo a cabo, el cual también deberá ser probado en el Banco de pruebas.

Las tres formas básicas de puesta en marcha para un tablero de control son las siguientes:

- Directa: se establece una fecha de corte, al día siguiente de la misma se arranca con la nueva solución en forma completa.
- Incremental por regiones o áreas: se arranca con la solución completa en una región determinada o en un área específica de la organización y cuando esta presenta una situación estable, se puede ir expandiendo la puesta en marcha a otras regiones o áreas de la organización.
- Incremental por fases o funciones: se arranca con una porción de la solución únicamente y cuando el funcionamiento de esta demuestra estabilidad, se van agregando el resto de las porciones hasta completar la misma.

La forma menos riesgosa es la combinación de una puesta en marcha “incremental por fases o funciones” con una “incremental por regiones o áreas”, de esta forma se reduce el riesgo, pero la gran desventaja es el nivel de desagregación que es muy grande y puede tomar mucho tiempo completar la puesta en marcha de esta manera.

En cambio la forma “Directa” si bien tiene como ventaja la rapidez, tiene como desventaja que es la más riesgosa, y al arrancar con la solución completa, cualquier error o falla deja todo sin funcionar. Si bien en el banco de pruebas se pueden haber tomado todos los recaudos para que la configuración sea la óptima, debemos tener bien claro que es muy importante llevar a cabo tareas de monitoreo y mantenimiento periódicas para asegurar la continuidad operativa óptima, sino un éxito a corto plazo se puede transformar en un gran fracaso a largo plazo, por lo tanto es necesario tener definidos los responsables de la gestión y el monitoreo que se va

---

<sup>50</sup> Hillar, Gastón C.

a llevar a cabo ni bien se ponga en marcha, junto con los procedimientos a ejecutar para el correcto mantenimiento.<sup>51</sup>

#### 4.6. Diagramas y Manuales:

Las organizaciones aprenden de su experiencia y tienden a transmitir esa experiencia a sus miembros. Cuando la empresa se inicia, en especial si es pequeña, la experiencia se transmite informalmente y, por lo tanto, deja márgenes de discrecionalidad que en esa etapa dan flexibilidad a los puestos y a los procedimientos. Cuando la empresa crece en tamaño y complejidad, desaparece el ajuste mutuo y la informalidad puede convertirse en ambigüedad y falta de control.

En este momento se requiere un proceso de formalización que, según Mintzberg, cumple con las siguientes finalidades: reducir la variabilidad del comportamiento y controlarlo; coordinar de manera precisa distintas tareas; obtener consistencia mecánica para una producción eficiente; asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de los procedimientos.<sup>52</sup>

La formalización puede adoptar tres modos básicos: por la corriente de trabajo, por la posición y por las reglas. El primero se relaciona con los sistemas administrativos y el segundo, con la formalización de la estructura.

El proceso de formalización requiere la intervención de un especialista que establezca los procedimientos y normas que regirán el funcionamiento de un sistema administrativo.

Estas normas se registran por escrito y tienen el propósito de asegurar que las operaciones se realicen atendiendo a los criterios de efectividad, eficiencia, calidad, etc., y cumpliendo los requisitos de control interno que hemos analizado en los puntos anteriores.

Si bien el grado de formalización varía de una organización a otra, en general las herramientas más utilizadas para formalizar un sistema administrativo son los diagramas y manuales.

Los diagramas constituyen la forma más elemental de representación de un procedimiento, ya que a partir de símbolos, líneas y anotaciones mínimas, nos permiten construir un cuadro sintético y de fácil lectura donde se aprecia el funcionamiento de un determinado sistema.

A continuación se describen los diagramas más usuales:

- El diagrama de flujo de datos constituye la herramienta básica de la metodología de diseño estructurado y usa solo cuatro símbolos: un círculo, que representa los procesos, es decir, las actividades manuales o automatizadas; una flecha, que representa el flujo de datos entre

---

<sup>51</sup> Hillar, Gastón C.

<sup>52</sup> Mintzberg, Henry.

procesos; un rectángulo horizontal, que representa la fuente o destino de datos, es decir, entidades externas al sistema, y un rectángulo horizontal abierto en su lado derecho, que representa el almacenamiento de datos. Este diagrama permite hacer una representación completa con pocos elementos.

- El diagrama de bloque, mediante el cual podemos tener una visión sintética de un sistema administrativo y de su funcionamiento. En este diagrama se presentan símbolos en forma de rectángulos, los cuales representan las entradas de información, con una descripción de los procesos que se realizan, los archivos que se utilizan y las salidas finales de información que corresponden a un determinado sistema.

-El diagrama de interdependencia sectorial, muy utilizado en la metodología de la reingeniería bajo la denominación de mapa de proceso, es útil para tener también una visión global del sistema o subsistema, sin entrar en detalles. Se compone de un cuadro con columnas en las que se indican los sectores intervinientes; dentro de cada columna se describen las operaciones que se realizan en ese sector. Los símbolos de operaciones se conectan entre sí por líneas que representan el traslado de la información e indican la secuencia en que se efectúan.

-El cursograma, también denominado circuito flujograma, es un diagrama más analítico que los anteriores. Mediante un conjunto de símbolos, permite representar en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y los archivos utilizados; la norma IRAM 34.501 estandariza los símbolos a emplear.

Estos diagramas son utilizados por analistas y auditores para efectuar relevamientos, pero lo complejo de su construcción e interpretación para los no especialistas ha limitado su uso.

-Los manuales, por su parte, son cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas; en el caso de la formalización de los sistemas administrativos se utiliza el manual de procedimientos o de normas y procedimientos, como también se lo denomina.

Para cada sistema se incluyen un resumen de la normativa vigente y una descripción de los pasos que se seguirán con indicación de los formularios, archivos y registros utilizados; esta descripción generalmente se acompaña con el respectivo cursograma o diagrama de interdependencia sectorial.

El manual en cualquiera de sus formatos, si es consultado y actualizado periódicamente, proporciona el hilo conductor de la gestión de la empresa. Cada vez que un empleado tiene dudas respecto de un procedimiento a seguir o de una decisión de rutina a adoptar, debería tener disponible la información en el manual; esto resulta de especial utilidad como complemento del proceso de inducción cuando se incorpora un nuevo empleado. Su principal utilidad deriva justamente de su función unificadora, que evita la dispersión y la dificultad de ubicar instrucciones y disposiciones, la incompreensión de las necesidades globales y la improvisación en el momento de realizar las operaciones o de tomar decisiones de rutina.

Por lo dicho, constituyen un importante instrumento para el entrenamiento del personal, pueden contribuir a solucionar problemas de asignación de responsabilidades y proporcionan una base para la evaluación del desempeño.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Gilli, Juan José.

## Capítulo 6: Desarrollo del proceso

El conocimiento y mejora de los procesos de la empresa puede ser muy importante no solo para la correcta gestión y aprovechamiento, sino para tener una seguridad real de cómo puede ayudarnos a crecer y tener controlada nuestra capacidad empresarial.

La Auditoría Operacional puede entenderse y practicarse de una manera específica pero interrelacionada, para cada uno de los circuitos que se propongan.

Es importante, por esto, definir los procesos de cada sector, entendiendo para ello, quién debe hacer la tarea, tiempos, dejar asentado un proceso, sobre todo hacer un análisis de la situación actual y desarrollo a diario, para poder plantear mejoras.

La importancia de llevar este proyecto dentro de Empresa Frutícola SA., se debe a que al ser una empresa pequeña y de pocos años de antigüedad, el Mercado actualmente ha llevado a su crecimiento.

Cuando se crece y no se tienen los objetivos y puntos claros, la tarea para cada empleado se puede llegar a ver complicada, porque no se sabe a dónde se apunta.

El presente proyecto cuenta con dos etapas, en primer lugar un momento de investigación, en el cual se determina la forma en que la empresa lleva adelante la operatoria diaria, evaluándose el proceso de facturación y cuentas corrientes y el desarrollo de las tareas que implica, se pretende darlo por escrito y a conocer dentro de la empresa, a la par de ir identificando los problemas que se den en el actuar de proceso.

Se plantean diferentes técnicas de recolección de datos que permitirán obtener información necesaria para luego poder llevar adelante la segunda etapa del trabajo: el diseño de una estructura y un análisis de gestión, mediante el cual, se propone diseñar procesos, estableciendo un ambiente de control interno y reducción de costos comunes en la gestión, dando recomendaciones para corregir las debilidades y también mejorar la eficacia del proceso. Se busca que esté respaldado por un responsable, estableciendo funciones, tiempos, etc.

No se puede iniciar ningún nuevo plan dentro de alguna organización sin el compromiso de la dirección al máximo nivel, aunque tampoco podemos pretender que, si los antecedentes sobre el tema son muy limitados, el impulso inicial sea significativo. Al mismo tiempo la actuación personal de la dirección en este campo debe ser prudente ya que debe concretar el contenido de cada responsabilidad de acuerdo con las circunstancias concretas y armonizar posibles conflictos entre responsabilidades primarias.



### 6.1. Obtención de la información

Como fuente principal de información se realizó un trabajo de campo abierto basado en una encuesta (ver Anexo N° 1) aplicada al responsable y a operarios del área de facturación, con el objetivo de determinar la situación actual del proceso y del área, los requerimientos y problemas que enfrenta.

La herramienta de recolección de información seleccionada es una encuesta enfocada a la medición de factores como Gestión humana, Gestión de procesos, tecnología e infraestructura, sistemas de información entre otros. El rango de calificación es de 1 a 5, se emplea la escala cualitativa invertida teniendo en cuenta el sentido de las preguntas y la finalidad de obtención de los puntos críticos del área, con la siguiente connotación: Siempre: 1. Casi siempre: 2. Frecuentemente: 3. Rara vez: 4. Nunca: 5.

La metodología de aplicación de la encuesta fue de manera presencial a jefe del área de facturación y operarios, mediante un cuestionario de 45 preguntas, múltiples opciones, una sola respuesta, realizada fuera de la jornada de cada funcionario, en un espacio distinto del lugar de trabajo, sin directores, sin nombre del funcionario, no restricción de tiempo para responder, logrando con esto obtener información adicional a la que ofrece la respuesta calificativa.

### 6.2. Tabulación y análisis de la situación

La información recolectada fue tabulada teniendo en cuenta la calificación dada por cada uno de los trabajadores frente a cada ítem, obteniendo así factores relevantes y sus correspondientes puntajes. (Anexo N° 2).

Con esta información obtenida y haciendo uso de algunas herramientas de apoyo para la mejora de procesos, se realizará el análisis de la información para luego establecer un diagnóstico actual del área.

### 6.3. Diagnóstico del área de Facturación en empresa Frutícola SA.

Fundamentalmente, el diagnóstico es una herramienta que permite identificar el estado actual de organización o área organizacional, sobre la cual influyen factores internos y externos, cuyo objetivo es establecer si el direccionamiento y estrategias desarrolladas dentro del plan estratégico de trabajo están satisfaciendo las necesidades del sistema y la organización como

tal, evidenciando con ello los puntos débiles y críticos del área u organización, así como sus fortalezas; conjunto de variables sobre las cuales se pueden establecer estrategias que permitan alcanzar la eficiencia de los procesos y la coherencia del sistema organizacional con los objetivos estratégicos inicialmente planteados.

Para el desarrollo del presente proyecto, el diagnóstico se realizó sobre el área de facturación, empleando para ello la siguiente metodología:

Inicialmente se realizó la aplicación de una encuesta a los trabajadores que esta involucra, con el objeto de establecer los aspectos relevantes del funcionamiento de la misma y así mismo su impacto sobre los demás factores presentes en el sistema. Dichos factores permitieron identificar el punto crítico del área.

Una vez recolectada esta información se procedió con la clasificación y tabulación de la misma, con esto es posible identificar estrategias necesarias frente a los riesgos, limitaciones potenciales y desafíos a los que se puede enfrentar el área según la información recolectada, dejando como producto un análisis completo del estado actual de la organización.

Se identifica que factores como tecnología, infraestructura, talento humano y procesos tienen una relación causal directa con la problemática central de insatisfacción de los niveles de servicio del proceso de facturación.

- En términos de tecnología se evidenció que el equipo de facturación cuenta con diversas plataformas de información que no se relacionan entre sí y por tanto dificultan la consecución y consolidación de la información necesaria para el análisis de cuentas, adicionalmente se presentan problemas de funcionalidad y dinamismo de los Sistemas de Información lo que retrasa los tiempos de respuesta esperados por el área y no se posee un plan de seguridad informática que permita generar información 100% confiable que permita alinear los niveles de servicio del proceso.
- En cuanto a Infraestructura se evidenció que el espacio destinado para esta área dentro de la empresa en algunas ocasiones es reducido, no cuenta con una distribución de espacios óptima, ni con los recursos tecnológicos y tangibles necesarios para realizar eficientemente las labores asignadas, esto se refleja en espacios reducidos y flujos de trabajo interrumpidos por la ubicación de las estaciones de trabajo.
- Con respecto al talento humano se logró evidenciar que el personal cuenta con funciones y responsabilidades asignadas, pero no conoce con seguridad el alcance y

la importancia de las mismas, sin embargo el nivel de motivación con respecto a los beneficios y al clima organizacional se observa con un nivel de satisfacción alto en términos de conformidades con las estrategias de direccionamiento, el plan carrera, el sistema de compensación, entre otros.

- En términos de capacitación el personal evidencia ligeras tendencias de inconformidad teniendo en cuenta la complejidad de la información, normatividad y conocimiento que requiere el desarrollo de la actividad central del área de facturación.
- Por último, la identificación y estandarización de procesos afecta notablemente el desempeño del área, evidenciado en la ausencia de manuales de funciones y procesos definidos, líneas de comunicación ineficientes tanto interna como externamente, constantes reprocesos asociados a los sistemas de información y la delimitación de un flujo de proceso óptimo, demoras en los tiempos de respuesta a los clientes, que repercuten en la calidad del servicio prestado por el área. Adicionalmente no se identifica la existencia de manuales de funciones, ni procesos documentados.

Por lo cual, a través de la tabulación de la información recolectada con la encuesta, se llega a la dimensión que la causa principal de la insatisfacción de los niveles de servicio del proceso de facturación, se refieren a los reprocesos y demoras en el servicio actual, seguido por ítems como inexistencia de manuales de procesos y funciones definidos, problemas de comunicación interna y deficiencias a nivel tecnológico del sistema de información.

Adicionalmente se puede evidenciar que la calidad del servicio se ve afectada notablemente por la ausencia de delimitación de responsabilidad y procesos y por ende por la inexistencia de procedimientos documentados y manuales del área a nivel de descripción de cargos y procesos, que permitan contextualizar al alcance general del área y particular de cada uno de los trabajadores que intervienen en el funcionamiento de la misma.

Otro factor importante es que a través de una estrategia de organización en el trabajo se lograría mejorar los tiempos de obtención de la información, la disponibilidad de espacio, la delimitación de responsabilidades, y por ende estas mejoras contribuirán a la prestación de niveles de servicio más favorables para el cliente y así mismo en la obtención de resultados más positivos del área.

También se pudo evidenciar que la capacitación es un factor relevante dentro del área, en especial en términos de manipulación de las diferentes plataformas que intervienen en el proceso y la identificación de los canales de comunicación óptimos para lograr así la prestación de un servicio de calidad.

#### 6.4. Metodología

Se propone establecer un manual del proceso de Facturación y Cuentas Corrientes, el cual consiste en la selección de procesos clave por parte de la dirección de la organización, identificando las tareas y a sus propietarios; si bien este proceso cuenta con 3 fases claras para su desarrollo: planificación, transferencia y gestión operativa, es importante empezar por un desarrollo del mismo para poder dar luego el conocimiento al resto de la organización.

Dando inicio a la fase de planeación, se realiza la definición del proceso actual de facturación: se hará una definición del proceso, estableciendo objetivos, alcances y responsabilidades, el mismo será presentado por un flujograma del área.

Se procede al desarrollo del mismo a través de entrevistas de reconocimiento con el líder del área con el objeto de realizar la caracterización del proceso, identificando con ello objetivo del proceso, alcance, entradas, procedimientos, salidas, clientes, responsables y recursos.

Luego de obtener la información se puede identificar un manual presentado en el Anexo N° 4.

Se pretende con el mismo cumplir las exigencias de los clientes en términos de información de calidad, ágil, confiable, completa y con tiempos de respuesta eficientes que permitan el dinamismo del flujo de servicio y por ende agilicen los tiempos de proceso.

Adicionalmente se logró identificar el flujo de la información a través de las diferentes divisiones del área de facturación, teniendo en cuenta el servicio demandado por el cliente, esto sirvió de pauta para analizar a profundidad cada uno de los procedimientos que aquí influyen, de manera tal que se logrará identificar oportunidades de mejora desde lo particular hacia lo general.

#### 6.5. Flujograma de Facturación y Cuentas Corrientes

El proceso comienza con el llamado del cliente al Gerente Comercial, el cual toma el pedido e informa los precios de los productos al cliente.

En el caso de que el cliente no se encuentre dado de alta en el sistema y que sea la primera compra que realiza, el Gerente Comercial lo informa a la encargada de Área Facturación y Cuentas Corrientes para que se comunique posteriormente con el cliente para la solicitud de los datos y documentación necesaria, (constancia de CUIT y armado de planilla propuesta de Alta de Cliente, según Anexo N° 5).

Una vez dado de alta el cliente y tomado el pedido, se lo informa al Empaque/Frigorífico.

El Empaque/Frigorífico toma la solicitud de la carga y da comienzo a la confección de la misma. En primer lugar se confecciona la DTV (Documento de Tránsito Vegetal) exigido por el SENASA; el documento es el respaldo sanitario de las cargas de productos, subproductos y derivados de origen vegetal que transiten por el territorio de la República Argentina.

Constituye una Declaración Jurada que puede ser autogestionada por el mismo empaque o frigorífico, autorizada por la empresa, a través del Sistema Integrado de Gestión del Documento de Tránsito Vegetal (SIG-DTV) en la página de AFIP.

El empaque también tiene como responsabilidad la confección del Manifiesto/Remito de Carga o Salida, el cual tiene como objetivo acreditar el envío de las mercaderías, cuando este llega a destino. El cliente se queda con el remito original enviado en el camión en conjunto con la DTV. La empresa se queda con una copia del remito: el duplicado y el transporte se queda con otra copia: el remito por triplicado.

El remito es un documento importante para ambas partes, el comprador y el vendedor, ya que al primero le permite llevar un control de los productos que recibe mientras que al segundo le deja una constancia de haberlos entregado, para evitar reclamos improcedentes. También es importante la confección del mismo porque implica la baja del stock de productos listos para vender, es decir, a la hora de generar un remito disminuye la cantidad de productos disponibles en el sistema.

Existe un tercer participante, la compañía de transporte, que también hace uso del remito (triplicado) para registrar el cumplimiento de sus obligaciones.

Ya realizado el remito y la DTV, personal de empaque o frigorífico son los encargados de subir la mercadería indicada en el camión. El transportista tiene la responsabilidad de llevar la documentación (DTV, Remito) y la carga en las condiciones requeridas.

El remito se envía en formato PDF a la Administración (sector de Facturación) para el archivo del mismo, en un disco compartido, en carpetas divididas por clientes, a fin de que si surge una posible consulta del cliente sobre alguna carga, tener la documentación necesaria y ordenada para poder dar una respuesta rápida.

Analistas del sector facturación son los encargados de corroborar que se hayan realizado las DTV según cantidades indicadas en los remitos y es necesario que ambos documentos coincidan, al igual que realizar un control a fin de que no haya ausencia de alguno de los dos documentos.

Siempre tienen que estar los dos y ambos coincidir en términos de cantidad, productos y variedad, en el caso de que alguno no coincida la administración realiza el reclamo ante el Empaque / Frigorífico.

Una vez realizado el Manifiesto, como el mismo se genera por sistema, la administración levanta la carga para poder liquidarla.

La Liquidación se hace en base a los precios enviados vía mail de parte del Gerente Comercial a la Administración.

Luego de la liquidación se prosigue a la facturación de las cargas. Se realiza la facturación de las cargas según aplicativo "Comprobantes en Línea" de la página de AFIP, según precios de liquidación y se envían vía mail al cliente. La persona encargada de esta tarea es el responsable del área de facturación, quien tiene el contacto con el cliente.

La facturación contienen los datos indicados en los manifiestos (productos, variedad, envase, cantidades, fecha de carga); como también datos obligatorios para poder considerarlos

Factura:

- Lugar y fecha de emisión.
- Número y, en su caso, serie. La numeración ha de ser correlativa y podrán establecerse series diferentes, especialmente cuando haya varios centros de facturación.
- Datos fiscales del emisor: nombre, apellidos o denominación social; número de identificación fiscal y domicilio, tanto del emisor de la factura como del receptor. Cuando el destinatario sea una persona física que no desarrolle actividades económicas, bastará con que figuren su nombre y su número de identificación fiscal.
- Descripción de la operación y contraprestación total. Si la operación está sujeta y/o exenta de IVA, deben aparecer en la factura todos los datos necesarios para identificar la base imponible, el tipo tributario y la cuota repercutida. Si en la factura se aplicaran distintos tipos de IVA, deben diferenciarse las operaciones sujetas a cada tipo. Cuando la cuota se repercute dentro del precio, se indicará el tipo aplicado o bien la expresión "IVA incluido" si se está autorizado a ello.

Una vez realizada la factura y enviada al cliente, se procede al ingreso de la misma al sistema contable utilizado por la empresa, imputando la factura dentro de la cuenta corriente del cliente.

La factura aparte de imputarse a la cuenta del cliente, se toma para el cálculo del libro IVA Ventas.

Vía mail se solicita al cliente la cuenta corriente para consolidar saldo, en el caso de que hayan habido mermas se confirman con el Gerente Comercial que es quien tiene la devolución del cliente en términos de calidad.

La cuenta se consolida en base a los saldos por factura enviada y notas de crédito solicitadas por algún problema de calidad, en conjunto con los pagos ingresados por el área de Tesorería.

Se le da una devolución al cliente en base a lo observado.

#### 6.6. Tablero de control

El tablero de control permite medir el estado actual de una serie de indicadores y evaluarlos frente a objetivos. Por lo cual se van a establecer un conjunto de indicadores para poder darle un seguimiento al funcionamiento de la empresa y una evaluación periódica, permitiendo a la alta gerencia contar con un mayor conocimiento de la situación sobre el sector, apostando a facilitar la toma de decisiones y aumentar su precisión, minimizando la probabilidad de error.

El Tablero de Control nace al no existir una metodología clara para enseñar a los directivos a organizar y configurar la información.

El tablero propuesto cuenta con una serie de indicadores, los cuales tienen diferentes medidas en base a parámetros, cuando se encuentre dentro de los parámetros conformes se expresará en color verde, cuando haya alerta sobre el indicador se expresará en color amarillo y cuando haya problema con el indicado se expresará en color rojo. Es responsabilidad exclusiva del responsable del área de facturación y cuentas corrientes, para luego poder informarlo a la gerencia. (Ver anexo N° 6).

Se presentan los siguientes indicadores:

- *Consolidación de cuenta corriente*: este indicador hace referencia al plazo expresado en días, en la cual la cuenta corriente del cliente está consolidada con la cuenta que tiene la empresa según el sistema, es necesario que los saldos de ambas coincidan en precios y cantidad para lograr una conciliación de las mismas.

La frecuencia del indicador es de manera semanal, y tiene como referencias para su medida: de 0 a 30 días indicado en color verde, de 30 a 40 días indicado en color amarillo y de mayor de 40 días dando alerta indicado con color rojo.

- *Promedio de deuda*: el indicador representa el promedio en días de deuda de los clientes. Se toman los saldos de deudas actuales y se verifica a cuántas cargas corresponde, para poder tomar la fecha de la carga, y luego se promedia.

Será presentado en días y con una frecuencia semanal. Tiene como referencias para poder medir el indicador; de 25 a 30 días, de 30 a 40 días y mayor a 40 días.

- *Promedio de Deuda en Mora*: Representa los clientes que se encuentran en mora sobre los clientes deudores, es decir, según todos los clientes que representan deuda cuál es el plazo que se extienden en la deuda según el plazo acordado de pago. Se presenta de manera semanal y se expresa en %, es decir un tanto por ciento de clientes están pasados de su plazo de pago estipulado.
- *Merms en las cuentas corrientes de los clientes*: representa las diferencias que hay en las cuentas corrientes en base a la disminución o reducción de las cantidades, por ejemplo si les llegó menos cantidad al cliente o si hubo a la hora de la entrega un producto defectuoso, o alguna otra diferencia denominada merma. Se mide de manera mensual, expresada por la cantidad de cuentas en las que hubo diferencia.
- *Emisión de Notas de Crédito*: mide la cantidad de notas de crédito emitidas durante todo el mes, las cuales se pueden originar con diferencias de precio a favor del cliente.

## 6.7. Organigrama

El organigrama tiene como función principal poder desempeñar un papel informativo dentro de la empresa, permitiendo que los integrantes y las personas vinculadas la conozcan, a nivel global, sus características generales de cada puesto.

Se presentarán los distintos niveles de jerarquía que existen dentro del área facturación y cuentas corrientes y las maneras en que se relacionan formalmente.

Se propone un organigrama de tipo vertical, el cual es el de uso más frecuente. Este Organigrama representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su Jerarquía de arriba abajo en una gradación jerárquica descendente.

Según el Anexo N° 7 podemos ver los diferentes departamentos que componen al organigrama.

- Directorio: encabeza la organización. Tiene como función principal representar a los accionistas en la toma de decisiones para conseguir que la empresa cree valor. Sus funciones se basan en evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones.



También son los encargados de seleccionar, controlar y, cuando se haga necesario, sustituir a los ejecutivos principales, así como fijar su retribución.

Realizan el seguimiento y control de los posibles conflictos de intereses entre la administración, los miembros del Directorio y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas.

Se reportan al directorio los gerentes de las diferentes áreas.

- Gerencia Comercial: consigue vender los objetivos planteados para que la empresa alcance una rentabilidad, atendiendo y fidelizando a los clientes.

La gerencia es la encargada de definir la estrategia comercial y contribuir al progreso de negocio a través del desarrollo de productos, innovación en niveles altos de calidad y marketing con el propósito de segmentar los mercados para enfrentar exitosamente los desafíos del sector, contribuyendo a fortalecer la sustentabilidad, rentabilidad, diferenciación e imagen de la empresa.

El Gerente Comercial es quien tiene el primer contacto con el cliente a través de la primera llamada (solicitud de pedido). En otras oportunidades es quien sale a buscarlos y logra concretar la venta. Es la primera cara frente a la venta, sirviendo de intermediario entre la empresa que ofrece productos y el cliente que los recibe.

Su buena comunicación, tanto a nivel formal, respetuosa y de manera clara es fundamental a la hora de gestionar la venta, para que el sector de facturación prosiga con la emisión de la factura.

Es el encargado de informar a la Jefa de facturación el alta de nuevos clientes.

Cuando se realice una carga, en conjunto con el Ingeniero, el gerente comercial es quien da aviso al Empaque para que realice la confección de la carga, con los requerimientos que implica.

Cuando el sector de facturación realiza la conciliación de la cuenta corriente con el cliente y ocurre que se presentan diferencias, es el gerente comercial quien debe hacerse presente en la comunicación para poder dar salvedad a las diferencias en los términos que corresponda, logrando así una consolidación de la cuenta entre la empresa y el cliente.

- Gerencia Administración: es quien se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales. Es un cargo controlador debido a que por intermedio de él se realizan

todas las actividades normales, debe de contribuir con un sentido objetivo en buen manejo de los recursos de la empresa.

En la gerencia administrativa, el asistente contable se encarga de chequear todos los registros y cómo las demás áreas los hayan cargado en el sistema. Debe controlar que el registro de ventas realizado por el área de facturación sea de la manera correcta, ya que afecta el libro de ventas y la posterior liquidación de impuestos.

Tiene como función supervisar todas las actividades realizadas por diferentes áreas, ya sea del área de facturación y cuentas corrientes como del área de cobranzas y tesorería.

Es decir que el área de facturación además de reportar a la Gerencia Comercial debe reportar a la Gerencia Administrativa en cuestiones contables.

- Jefe de facturación: es la persona encargada de llevar adelante una de las áreas más importantes de la empresa ya que dependen de ella los ingresos correspondientes a las ventas.

Tiene como principales funciones: tomar la carga del sistema para liquidarla, la cual fue ingresada al sistema por el Empaque, para luego realizar la facturación.

Lleva el control de las facturas comerciales emitidas, anuladas o por emitir, a efectos de cumplir con la normativa de correlación, mantener actualizada la información de las cuentas corrientes de la empresa en el sistema administrativo, a efectos de gestionar su cobro de acuerdo a los vencimientos de las mismas.

En el caso que sea necesario, es la persona encargada de emitir las Notas de Débito o Crédito en el caso de ajustar saldos o pagos a favor del Cliente o de la Empresa, producto de deudas pendientes, diferencias cambiarias, cheques devueltos, etc., manteniendo informada a la Gerencia de Administración.

Otras de sus tareas es elaborar los reportes semanales, en referencia a los saldos a cobrar a los clientes, requeridos por la alta gerencia, así como por su Supervisor o los organismos externos que lo soliciten.

También tiene como función ordenar y suministrar al área de Administración, los documentos, facturas, notas de débito o crédito, etc., con sus respectivos soportes, para ser contabilizado en libros.

Teniendo en cuenta que una vez confeccionada la factura se pone en contacto con el cliente para el envío de la factura, y se le solicita la cuenta corriente para poder darle la conciliación correspondiente.

Es importante que el Jefe de facturación se comprometa con el control de la recepción de los remitos para que luego los analistas puedan dar archivo a los mismos por

carpetas de clientes, y que no falta ninguno a la hora de haber diferencia con la cuenta del cliente.

El área de facturación reporta tanto al gerente de administración y al gerente comercial.

- Analista de facturación 1 y Analista de facturación 2: Son los encargados de mantener actualizada la información en la base de datos de los Clientes de la Empresa, a los efectos de emitir las facturas correspondientes.

Reciben los manifiestos enviados por el Empaque y proceden a archivarlos en carpetas nombradas por clientes para futura conciliación con el cliente.

Elaboran las facturas comerciales de la Empresa, provenientes de la gestión de venta y negociaciones ante los clientes, a través del módulo de ventas del sistema

“comprobantes en línea” de la página de AFIP, luego las ingresan al sistema contable.

Reportan al jefe de facturación.

## Capítulo 7: Conclusión final

Para concluir con el proyecto de Auditoría Operacional dentro de Pyme Frutícola del Alto Valle, se propone a la empresa proseguir con la aplicación de las diferentes propuestas expresadas dentro del desarrollo, según Anexo N° 4, 5 y 6, 7 con las cuales se podrán gestionar de manera más adecuada y planificada todas sus acciones dentro del área de facturación y cuentas corrientes para futura auditoría interna.

Se pretende garantizar la confianza de los usuarios de los estados financieros, por ello es necesario diseñar y aplicar procedimientos, los cuales fueron detallados, para luego poder adquirir suficiente y apropiada evidencia para obtener conclusiones razonables y emitir una opinión independiente sobre la presentación de las cifras que se aprecian en los estados financieros.

A la empresa se le presentó un cuestionario para evaluar su posición actual frente al área de facturación y cuentas corrientes, se indagó acerca de factores como tecnología, infraestructura, talento humano y procesos, en los cuales se propone buscar la excelencia en todos los campos, desde las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones internas entre los miembros de la organización como también la constante capacitación del personal.

Es oportuno aclarar que haber realizado un análisis del estado en que se encuentra la empresa en relación al área a analizar, como también desde diferentes ejes significativos, para luego confrontarlo con los planteos teóricos, determinó la necesidad de que la organización lleve a cabo ciertas acciones propuestas, las cuales se detallan con sus respectivos periodos de realización, como también con sus responsables.

Esta mejora implica tanto desde la implantación del sistema propuesto como también del aprendizaje continuo de la organización, con el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas.

Los directivos de la empresa que fueron encuestados y entrevistados, han evidenciado tal necesidad y dieron el puntapié inicial para llevar adelante el proyecto.

Pero una labor que favoreció el proceso fue a partir del esfuerzo de los Directivos de la empresa, quienes proporcionaron tanto su voluntad política como así también los recursos materiales y técnicos para recolectar la información necesaria para realizar el proyecto.

El ánimo de apertura que se manifestó desde la empresa es un atributo que permite la viabilidad de la gestión propuesta a lo largo del trabajo. Además de su comprensión de que

dadas las condiciones actuales en relación al mercado en el cual se desempeñan, la búsqueda de un equilibrio adecuado, y el hacer frente a la necesidad de cambiar sus estrategias para los requerimientos que van surgiendo a diario, conllevan a cambios totalmente radicales en la gestión del área de facturación y cuentas corrientes, determinantes para la consecución e implementación propuesta.

## Capítulo 8: Bibliografía

- Álvarez Villareal, J. P. (2016). Browsing Carrera de Contabilidad y Auditoría
- Ballvé, A. M. (2008). "Tablero de Control: Información para Crear Valor". Emecé Editores
- Bernal Pisfil, F. (2010). "Auditoría Ambiental o Ecoauditoría", Revista Actualidad Empresarial, número 201, Colombia
- Bernal Pisfil, F. (2010). "Rol y Funciones de la Auditoría Interna y Externa" - Actualidad Empresarial, N° 214 - Primera Quincena de Septiembre
- Blanco Luna Yanel. (1998). "Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral"
- Bossi, Rubén Mario. (1973). "Auditoría Operativa", Universidad de Buenos Aires
- Brink, Víctor Z. (1958). "Auditoría Interna". The Ronald Press Co, New York, 2nd, p. 26
- Cadmus, Bradford y Child, J. E. (1956). "Control Interno contra el Fraude y el Derroche", Prometeo Editores. Buenos Aires, p. 19
- Chiavenato, Idalberto. (1990-2000). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Colombia, Quinta Edición, McGraw Hill Interamericana, pág. 16. Extraído: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2941/1/TCT00882.pdf>, día: 11/15/2017 a las 20.02 hs.
- Comité de Procedimientos de Auditorio del Instituto Americano de Contadores Públicos (A.I.C.P.A.) "Normas y Procedimientos de Auditoría" - Boletín N° 33.
- Cuellar Mejia, Guillermo Adolfo. En "Concepto Universal de Auditoría". <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream>. Extraído el día 07/11/2017 a las 23.40 hs.
- De Paul, Rodolfo. (1966). "Concepto del Control Interno como Sistema", Curso de Capacitación, dictado en el Instituto de Auditores Internos, Filial Buenos Aires, edición del Instituto, p. 10 y siguientes
- FACPCE. Resolución Técnica N° 37. (2013). Normas de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados. Argentina
- Gilli, Juan José. (2007). Diseños Organizativos, estructuras y procesos
- González Garzón, Edgar Patricio. (2009). "Auditoría Operacional Departamento de Cobranzas Compañía SAYAGSS.A.". Extraído: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/1290/3/658X4421.pdf>, el día 07/11/2017 a las 20.56 hs.
- Guzmán Mora Tovar, Jorge Luis. "Proceso de Facturación y Cobranza en una empresa de importación y logística". Extraído en

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/3395/Trabajo%20Profesional%20UNAM%20Jorge%20Luis%20Guzm%C3%A1n.pdf?sequence=1>, el día 27/11/2017 a las 18.30 hs.

- Hillar Gastón, C. En: "Tableros de control y balanced scorecard"
- Holmes, Arthur W. (1984). "Principios Básicos de Auditoría". México: C.E.C.S.A
- Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA), (1983).  
<http://www.aicpa.org/>. Extraído el día 22/09/2017 a las 20:46 hs.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS, (I.F.A.C.). (1983). "Guías Internacionales de Auditoría Nro. 3. Principios básicos que Rigen una Auditoría" (párrafos 2-4)
- Johnson, R. A., Kast, F. E. y Rosenzweig, I. R. (1970). "Teoría, integración y administración de sistemas" - Editorial Limusa - Wiley, México, cap. 1, p. 13
- Kell, Walter G. (1986). "Auditoría moderna". C.E.C.S.A., México
- Kohler, Erick. "Contabilidad para la Gerencia". Colección Empresa. Cit. p. 265
- Lardent, Alberto. (2001). "Sistemas de información para la gestión empresarial". México
- Loero Arismendi, Rodolfo. "Auditoría Bancaria". Extraído <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com>, el día 23/10/2017 a las 22.45 hs.
- López, Miguel. (2009). "La Importancia de los procesos". Extraído: <https://www.pymesyautonomos.com>. Fecha y hora de extracción: 06/07/2017, 18:30 hs.
- Malica, D. O. y Abdelnur, G. D. (2012). "Trabajo de investigación: El sistema de control interno y su importancia en auditoría". Argentina: FACPCE-CECYT - Área Auditoría
- Mcgraw Hill. Echenique. (1982). "Auditoría en informática". Bogotá
- Mintzberg, Henry. (1984). "La estructuración de las organizaciones". Ariel, Barcelona, 1984, caps. 19 y 21
- Mira Navarro, Juan Carlos. (2006). "Apuntes de Auditoría" Versión 1.8, 15 marzo, pp. 115
- Nannini, M. S., Español, G., González, S., Giménez, M., Puyó, V., Padovan, A. y otros. (2011). "Trabajo de investigación: El enfoque de riesgo de la auditoría". Rosario, Santa Fe, Argentina: Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad
- Olmedo González, Paula. (2005). "Auditoría y Control Interno". Extraído <http://www.gestiopolis.com/Canales4/fin/procobrar.htm>, el día 01/11/2017 a las 18.46 hs.

- Peláez Serna, Juan Carlos. (2012). “Informe de Auditoría Especial Facturación EPM”, Medellín, diciembre
- Porter, Thomas y Burton, William. (1983). “Auditoría un enfoque conceptual”. México: Limusa
- Puerres, Iván. “Naturaleza de la Auditoría”. <http://drupal.puj.edu.co>. Extraído el día 23/10/2017 a las 22.22 hs.
- Santillana González, Juan Ramón. (2000). “Auditoría”. Extraído en <https://www.scribd.com>, el día 25/09/2017 a las 19.36 hs.
- Serra Belenger, Juan A. “Gestión de calidad en la Pymes Alimentarias”. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, pp. 431
- Universidad Sergio Arboleda. Sitio Web Oficial. Introducción a la administración. (2000-2003), disponible en [www.usergioarboleda.edu.co](http://www.usergioarboleda.edu.co).



## Capítulo 9: Anexos

### 9.1. Anexo N° 1

Encuesta de perfilación: Área de Facturación

Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Nro.	Pregunta	1	2	3	4	5
1	La capacitación que brinda la empresa sobre la actividad frutícola es constante.					
2	Las funciones de mi puesto me exigen un esfuerzo adicional y retador.					
3	Durante la inducción laboral, el departamento de recursos humanos hace entrega del manual de funciones y procesos del cargo.					
4	Tengo claridad de las habilidades y conocimientos que debo dominar para la realización de mi trabajo.					
5	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
6	Diariamente tengo que salir más tarde de mi horario de trabajo para cumplir con mis funciones.					
7	Existe desequilibrio en las cargas de trabajo del equipo.					
8	Cumplo con mis responsabilidades y tareas sin que nos presionen para hacerlo.					
9	Las personas emprenden constantemente nuevas acciones y generan cambios constructivos en su entorno.					
10	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo.					
11	Las palabras de los directivos coinciden con sus acciones.					
12	La Alta Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.).					
13	En la empresa los valores humanos son de mucha importancia ya que no solo valgo por lo que hago, sino por lo que soy como persona.					

14	Mi jefe toma acciones para que seamos un equipo unido y habilitado para que logremos los resultados que se espera de nosotros.					
15	La empresa está pendiente de la salud ocupacional (riesgos, instalaciones, accidentes, etc.) de su gente.					
16	La empresa contrata personas teniendo en cuenta las competencias, habilidades y aptitudes que se deben tener en el cargo.					
17	Pienso que la forma en que estamos organizados para trabajar en esta organización (organigrama, niveles, departamentos) es la correcta.					
18	La información de los clientes es de fácil acceso y manipulación.					
19	Los sistemas de información que se manejan proporcionan la funcionalidad necesaria para el desarrollo de sus funciones.					
20	Existen estrategias o planes de seguridad de la información registrada en las bases de datos.					
21	El sistema de información es único y fácil de manejar.					
22	La información sobre los clientes se encuentra consolidada en un único sistema o base de datos.					
23	Generalmente registro en varias bases de datos la información de los clientes.					
24	Dispongo del espacio y ambiente físico adecuado para sentirme contento y seguro para desarrollar mis actividades.					
25	Los equipos asignados de cómputo y oficina se encuentran en buen estado técnico.					
26	Considero que se da un uso adecuado a los recursos que se asignan para el desarrollo de las actividades laborales.					
27	La distribución física de los puestos y áreas de trabajo me parece la más conveniente.					
28	Considero que la distribución actual de planta permite un óptimo flujo de trabajo.					
29	Observamos atentamente los procesos, las tareas y los productos de trabajo asegurando que estén libres de errores, omisiones y defectos.					

30	Cuando nos enfrentamos con problemas de calidad, los analizamos e iniciamos acciones con el fin de corregirlos.					
31	En mi opinión la mayoría de nosotros actuamos con "enfoque a los clientes" (Gerencia, otras áreas y/o compañeros de la empresa).					
32	Considero que la atención prestada a los clientes es eficiente.					
33	Continuamente realizo reprocesos en el desarrollo de mis actividades diarias.					
34	Considero que los tiempos de atención ofrecidos a los clientes son los adecuados.					
35	Los tiempos de respuesta de los servidores que provisionan mi proceso son los adecuados.					
36	En esta empresa seguimos con precisión y cuidado los procedimientos establecidos para llevar a cabo nuestras tareas.					
37	Los procesos y procedimientos se actualizan y se informa a todos en la empresa.					
38	Establecemos una relación positiva y de colaboración permanente con los clientes internos y/o externos.					
39	La Gerencia manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
40	Cuando tengo una opinión o sugerencia, puedo expresarla libremente y es tenida en cuenta.					
41	Existe comunicación e información oportuna que apoya el logro de los objetivos de la organización.					
42	Las relaciones interpersonales con los miembros de grupo son cordiales, abiertas y toman en cuenta mis opiniones.					
43	La comunicación entre los diferentes servidores que intervienen en mi proceso contribuyen al fortalecimiento de los resultados.					
44	Están establecidos los canales de comunicación entre los diferentes servidores que intervienen en el proceso del que hago parte.					
45	Están establecidas las responsabilidades de comunicación que cada servidor tiene con los demás servidores para el ejercicio de su cargo.					

Observaciones adicionales:

---

---

---

---

---

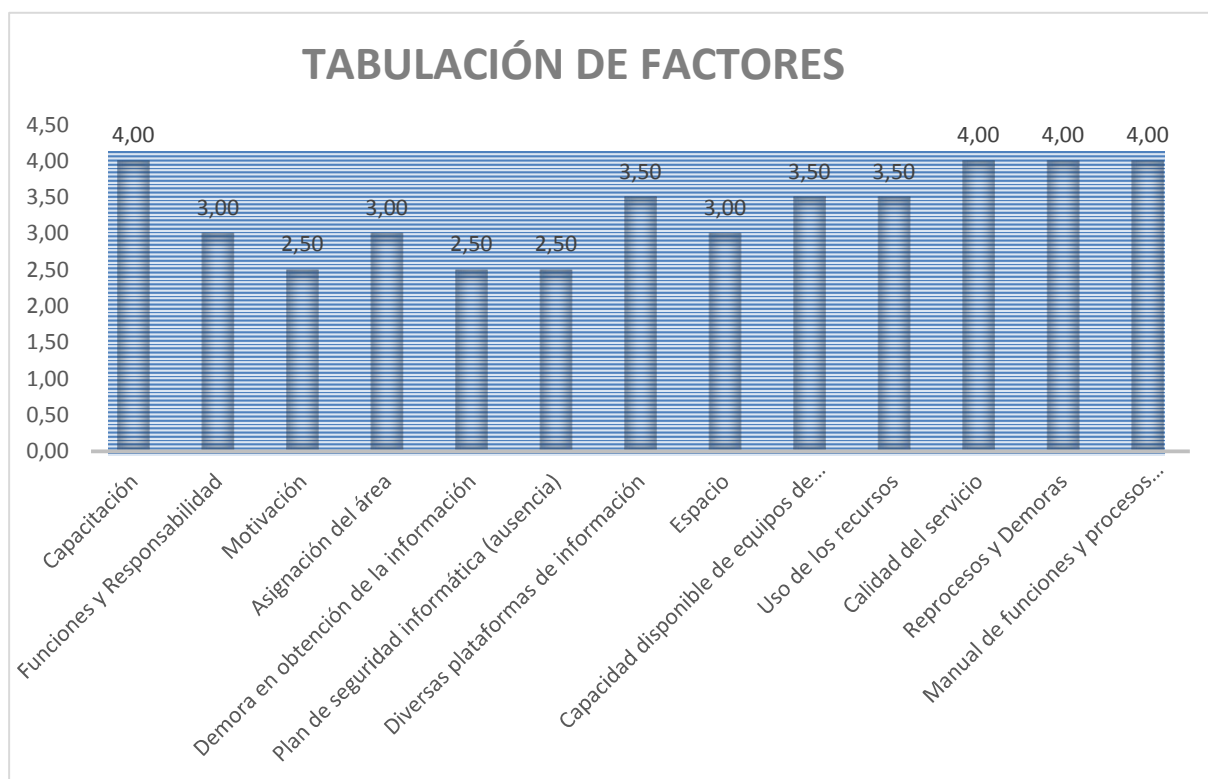
Muchas gracias por su colaboración.

*(Fuente: Cuestionario adaptado a empresa Pyme Frutícola, sobre Trabajo “Optimización del proceso de facturación para Hospital” – Facultad de Ingeniería Industrial- 2011 – Álvarez Mendoza y Rodríguez Camacho).*

## 9.2. Anexo N° 2

Tabulación de factores:

Ítem	Puntaje
Capacitación	4,00
Funciones y Responsabilidad	3,00
Motivación	2,50
Asignación del área	3,00
Demora en obtención de la información	2,50
Plan de seguridad informática (ausencia)	2,50
Diversas plataformas de información	3,50
Espacio	3,00
Capacidad disponible de equipos de cómputo y oficina	3,50
Uso de los recursos	3,50
Calidad del servicio	4,00
Reprocesos y Demoras	4,00
Manual de funciones y procesos (ausencia)	4,00



9.3. Anexo N° 3

Entrevista abierta “Listado de actividades diarias”

Destinada a: Jefe de facturación y operarios del área.

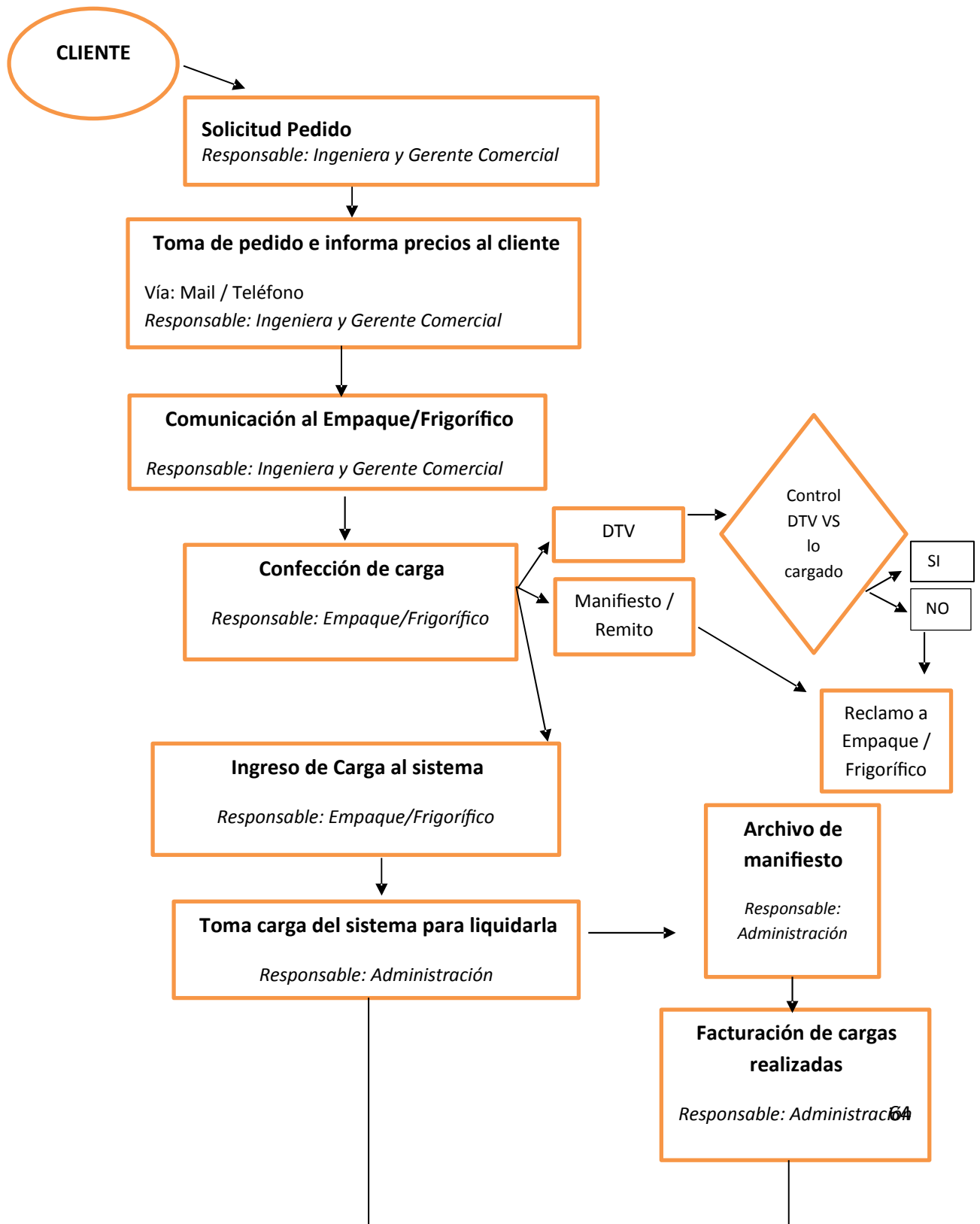
Área:	
Departamento:	
Cargo:	
Entrevistado:	
Misión del Cargo:	
<b>Número</b>	<b>Actividad:</b>
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

#### 9.4. Anexo N° 4

Empresa Frutícola	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE FACTURACIÓN Y CUENTAS CORRIENTES		
Nro. de documento:		Fecha de emisión:	
Preparado por:		Revisado por:	
TÍTULO:	Planificación Procedimiento Facturación y Cuentas Corrientes		

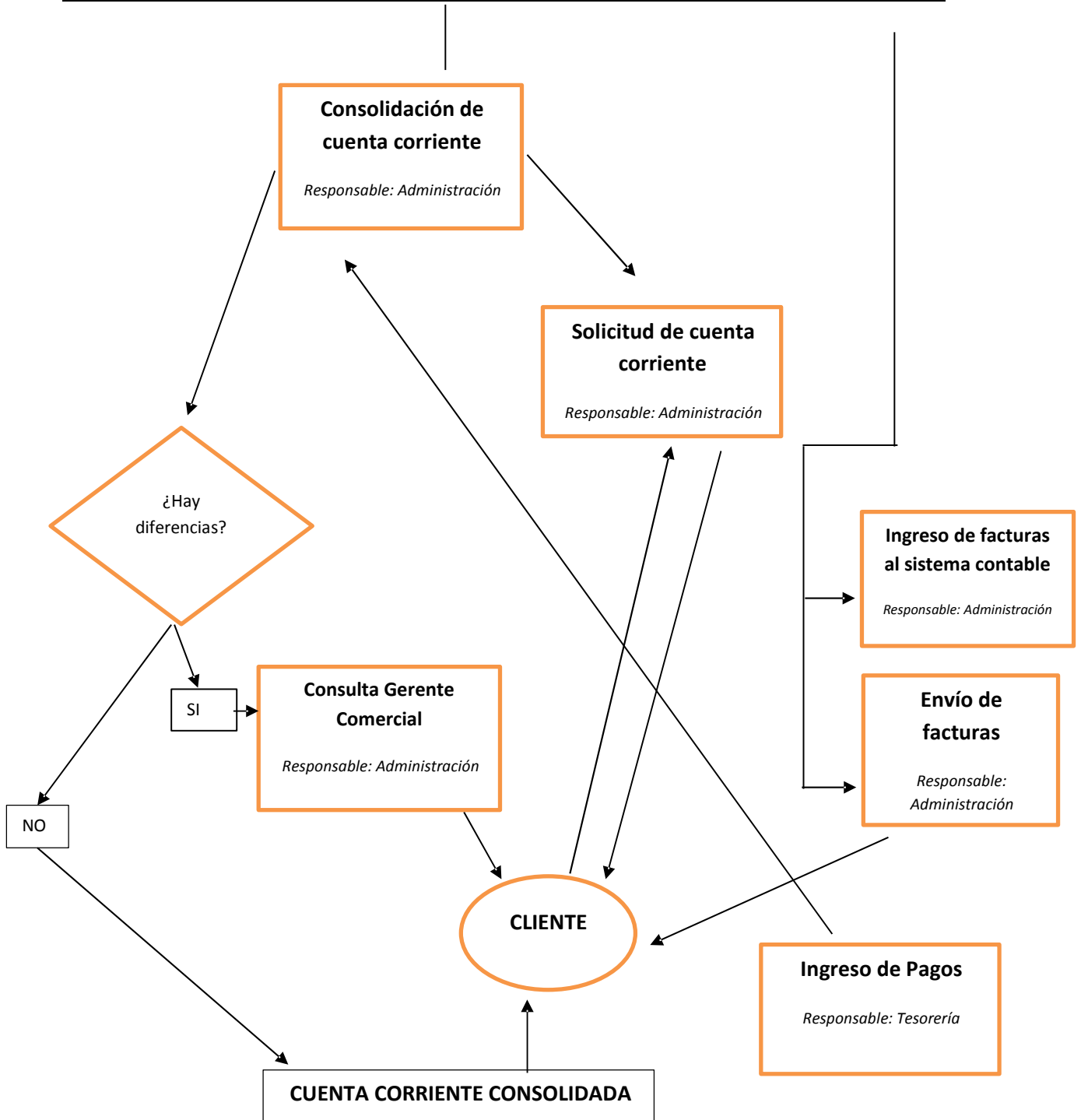
- 1- Objetivo: El presente procedimiento tiene como objeto establecer la metodología para definir la planificación y el proceso de facturación y cuenta corrientes, el armado del mismo y los plazos de cumplimiento con sus respectivos responsables.
  
- 2- Alcance: Este procedimiento alcanza el área de facturación dentro de la empresa frutícola SA, del Valle de Río Negro.
  
- 3- Responsabilidades: Es responsabilidad de los encargados de los sectores de Facturación, con sus respectivos operarios y líder del área, Gerente Comercial e Ingeniera de la firma.
  
- 4- Desarrollo:
  - a. Proceso:

Empresa Frutícola	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE FACTURACIÓN Y CUENTAS CORRIENTES		
Nro. de documento:		Fecha de emisión:	
Preparado por:		Revisado por:	
TÍTULO:	Planificación Procedimiento Facturación y Cuentas Corrientes		





Empresa Frutícola	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE FACTURACIÓN Y CUENTAS CORRIENTES		
Nro. de documento:		Fecha de emisión:	
Preparado por:		Revisado por:	
TÍTULO:	Planificación Procedimiento Facturación y Cuentas Corrientes		



**9.5. Anexo N° 5**

<b>Planilla Alta de Cliente</b>				
Personalidad Jurídica:				
<u>Datos Personales</u>				
Nombre o Razón Social:				
CUIL/CUIT/DNI:				
Condición frente a IVA:		<input type="checkbox"/> Responsable inscripto <input type="checkbox"/> No Responsable <input type="checkbox"/> Monotributo	<input type="checkbox"/> Consumidor final <input type="checkbox"/> Exento	
Agente de Retención / Percepción:		<input type="checkbox"/> I.V.A. <input type="checkbox"/> Ganancias <input type="checkbox"/> IIBB. Aclarar Jurisdicción: _____		
Dirección:		Provincia:	Código Postal:	
País:		Teléfono Contacto de Compras		
Mail contacto de Compras				
Forma de pago:				
Teléfono Contacto de Pagos:				
Mail Contacto de Pagos:				
Forma de entrega:				
Transporte:				
Otras aclaraciones:				
Se solicita		Adjuntar constancia de AFIP – Formulario de inscripción de IIBB –		
Firma y Aclaración		_____		

9.6. Anexo N° 6

<b>Tablero de Control</b>							
Cuentas Corrientes Clientes							
<i>Objetivo: Excelencia en proceso de Gestión Cta. Cte./ Créditos y Cobranzas / Servicio de Post Ventas</i>							
Indicadores	Resultado	Futuras Acciones	Referencias	Frecuencia	Apertura	Unidad de Medida	Sponsor
<b>Consolidación Cta. Cte.</b>			0-30 /30-40 / >40	Semanal	Por Cliente	Días	Encargado del sector facturación y cuentas corrientes.
<b>Promedio Deuda</b>			25 - 30 / 30-40 />40	Semanal	Por Cliente	Días	Encargado del sector facturación y cuentas corrientes.
<b>Promedio Deuda en mora</b>			0-20% /20-30% / >30%	Semanal	Por Cliente	%	Encargado del sector facturación y cuentas corrientes.
<b>Merma en Cuentas Corrientes de Clientes</b>			0-5 / 5-10 / >10	Mensual	Por Cliente	Cantidad de Cuentas Corrientes.	Encargado del sector facturación y cuentas corrientes.
<b>Emisión de Notas de Crédito</b>			0-5 / 5-10 / >10	Mensual	Por Cliente	Cantidad emitidas.	Encargado del sector facturación y cuentas corrientes.

9.7. Anexo N° 7

Organigrama:

