



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

Identificación de eventos desde la óptica del control interno en una organización encuadrada como PYME familiar en Argentina.

Autores:

Maria Emilce Fernandez Oviedo

Reg.26637

emilce.fer@gmail.com

Valentina Eugenia Dallape

Reg.26611

valentinadallape91@gmail.com

Profesor Tutor:

Caso Diego Raúl

Mendoza 2019

ÍNDICE	
Resúmen	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1	9
PYME familiar argentina	9
PYME	9
Aspectos distintivos de las PYME	17
Empresa familiar	20
Aspectos distintivos de las empresas familiares	23
Conclusión	25
CAPÍTULO II	27
Control Interno	27
Introducción	27
Conceptos	27
Componentes del Control Interno	30
Ambiente de control	31
Establecimiento de objetivos	31
Evaluación de riesgos	32
Identificación de eventos	32
Evaluación de riesgos	32
Respuesta a los riesgos	32
Actividades de control	33
Información y comunicación	33
Actividades de supervisión	34
Conclusión	34
CAPÍTULO III	35
Identificación de eventos	35
Introducción	35
Concepto	35
Técnicas de identificación de eventos	35
Inventarios de eventos	36
Talleres de trabajo	36
Entrevistas	36
Cuestionarios y encuestas	36
Análisis del flujo de procesos	37
Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma.	37
Seguimiento de datos de eventos con pérdidas	37
Mapa de Riesgo	38
Oportunidades o Riesgos	39
Oportunidades	39

Riesgos	40
Conclusión	40
CAPÍTULO IV	41
Análisis de riesgos en una PYME familiar argentina	41
Pasos previos	41
Técnicas de identificación de eventos aplicables por una PYME familiar argentina	42
Inventario de eventos	43
Talleres de trabajo	44
Entrevistas	44
Análisis de flujo de procesos	45
Beneficios de la implementación del análisis de riesgos en las PYMES familiares argentinas	46
Tener un horizonte	46
Anticiparse a los hechos	46
Disminuir los tiempos en la toma de decisiones	47
Aplicar los recursos de manera eficiente	47
Identificar y conocer las actividades que lleva adelante la empresa	47
Detectar tareas duplicadas, riesgosas, conflictivas o que demandan demasiados recursos	48
Optimizar el uso del recurso humano	48
Conclusión	48
BIBLIOGRAFÍA	50

Resumen

El presente trabajo de investigación desarrolla los conceptos básicos necesarios para dar respuesta al objetivo del mismo, expresar los beneficios que surgen de la implementación del análisis de riesgos, y más precisamente de la identificación de eventos en una PYME familiar argentina.

Está compuesto por cuatro capítulos, en los primeros tres, de carácter teóricos, se desarrollan las definiciones de empresa, familia, PYME, empresa familiar y control interno. En el cuarto capítulo práctico, se vuelca la teoría desarrollada en casos particulares de empresas alcanzadas en el encuadre del presente trabajo. De este último se desprenden las conclusiones, expresando las ventajas de la implementación de la teoría propuesta.

Abstract

This research work develops the basic concepts necessary to respond to its objective, the risks that arise from the implementation of risk analysis, and more specific to the identification of events in an Argentine family SME.

It is composed of four chapters, in the first three, theoretical, the variables of business, family, SMEs, family business and internal control are considered. In the fourth practical chapter, the theory developed in particular cases of companies reached in the frame of the present work is turned over. From the latter the conclusions emerge, expressing the advantages of the implementation of the proposed theory.

INTRODUCCIÓN

A través del presente trabajo se busca expresar los posibles beneficios en la implementación de un análisis de riesgos en las PyMES familiares argentinas. Para ello, se tomaron como ejemplo empresas, encuadradas en el alcance, mediante la realización de entrevistas, visitas, reuniones con directivos y propietarios y entendimiento de procesos.

El estudio realizado da cuenta de la importancia del cumplimiento de los principios de control interno para tener una organización exitosa, en términos de gestión de riesgo, independientemente de su tamaño o estructura, ubicación o rubro.

Para obtener los beneficios de una gestión bajo el enfoque de control interno, se deben tener en cuenta diversos elementos. Entre ellos podemos definir: un diseño de la estructura organizacional, manuales de procedimientos, actividades de control interno determinadas, organigramas, políticas financieras y operativas definidas, metas y objetivos fijados, y un área o departamento independiente que lleve adelante este control. También, existen principios del control interno que se aplican a todas las empresas por igual, sin importar su tamaño o disponibilidad de recursos.

“En Argentina el 99% de las empresas son MiPyMES”¹ y “el 80% son empresas familiares”². Estas empresas se desarrollaron en el marco de un negocio familiar que se vio envuelto en un crecimiento repentino, sin contar con la base organizacional estable que diera soporte a ese crecimiento. “Esto se evidencia en problemas internos, como por ejemplo la desorganización en las tareas, duplicidad de mando, funciones imprecisas, escasos controles de seguridad, empleados multitarea, entre otros”.³

Es por ello que, sin tener las dimensiones de una gran empresa, planteamos la elaboración de una guía para el análisis de riesgos desde la óptica del control interno en una PYME familiar.

Si bien los beneficios de la implementación de los principios del control interno son múltiples, enfocaremos nuestro trabajo en el análisis de riesgos únicamente. Concentrándonos en detectar los factores de mayor valor para el negocio y que sea accesible a su disponibilidad de recursos.

La implementación del control interno en una organización conlleva, como se verá en el capítulo dos, una serie de componentes, algunos se trabajan de forma consecutiva y otros de manera concomitante, que permiten el logro de los objetivos planteados por la empresa de la forma más eficiente. En el corazón de estos componentes se encuentra el análisis y evaluación de riesgos.

¹ PÉREZ, Lorena (2013). MiPyMEs - Empresa familiar. (Tesis de grado, Universidad de Buenos Aires). Recuperado de http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/039_psico_institu2/material/bibliografia/perez-pymes.pdf

² Eleve TV (2011). Entrevista al Sr. Kertész. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.ele-ve.com.ar/Este-tipo-de-sociedades-abarcan-hoy-el-80-de-las-empresas-argentinas-grandes-o-chicas.html>

³ Cátedra de Empresas familiares, (2003). *Empresas Familiares*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de ciencias económicas y sociales, Mar del Plata, Argentina.

Teniendo en cuenta las características de las PYMES familiares argentinas, explicadas en el primer capítulo, consideramos sería ventajoso efficientizar el trabajo dedicando el esfuerzo en el componente central del control interno.

El análisis de los riesgos vinculados al negocio, mediante las técnicas desarrolladas en el capítulo tres del presente trabajo, permite una optimización de los recursos existentes y una mejora en la organización general de la entidad, sin necesidad de afrontar los costos de una gran empresa. En el capítulo cuatro se ejemplifican los posibles beneficios que generaría la implementación del análisis de riesgos en una PYME familiar argentina.

CAPÍTULO 1

PYME familiar argentina

PYME

Para poder implementar el análisis de riesgos, desde la perspectiva de control interno en una PYME familiar, es necesario conocer algunos conceptos previamente.

Comenzaremos definiendo los conceptos de empresa, PYME, familia y empresa familiar.

Empresa

Según la Real Academia Española una *empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Pero también define empresa como el intento o designio de hacer algo.* ⁴

Concepto de empresa⁵: Comprendida dentro de las organizaciones y entendidas éstas como "Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos". Se caracterizan por:

- a) . - *División del trabajo, del poder y de las responsabilidades, de la comunicación, planteadas explícitamente.*
- b) . - *Presencias de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos para conducirlos al logro de fines.*
- c) . - *Sustitución de personal, lo que implica la eliminación de personas que no satisfagan, por otras en su reemplazo".* ⁶

Así, la empresa configura un sistema abierto, ya que se produce intercambio permanente con el contexto que la rodea.

Si bien la utilidad económica se identifica como el objetivo más importante dentro de las empresas, cada vez más se reconocen otros aspectos que generan un feedback con el entorno produciendo beneficios sociales y medioambientales.

Por lo tanto, a nuestro entender, desde el momento en que una persona (fundador) decide llevar a cabo una actividad, ya sea comercial, industrial o de servicios, con la finalidad de obtener rentas o beneficios económicos e impactar en su contexto, estamos frente a una empresa. Ésta puede adoptar diversos tamaños.

⁴ Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (23.2 ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

⁵ Cátedra de Empresas familiares, (2003). *Empresas Familiares*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de ciencias económicas y sociales, Mar del Plata, Argentina.

⁶ Family business as an emerging field, (1998). Lansberg, E. L. Perrow y S. Rogolky, .Family Business Review.

PYME

Se define PYME a las micro, pequeñas y medianas empresas en Argentina en función de personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo, conforme el art.2 de la Ley 24467 del año 1995. Además, en su artículo 83 agrega que para cumplir las condiciones su plantel no debe superar los cuarenta trabajadores y deben tener una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la autoridad de aplicación. Esta última es quien debe revisar anualmente la definición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa a fin de actualizar los parámetros y especificidades contempladas en la definición adoptada.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA⁷

Ley 24.467

Sección II

Definición de PYMES

ARTÍCULO 2º - Encomiendase a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas, pudiendo contemplar, cuando así se justificare, las especificidades propias de los distintos sectores y regiones del país y con base en alguno, algunos o todos los siguientes atributos de las mismas o sus equivalentes, personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo, ello sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 83 de la presente ley.

La autoridad de aplicación revisará anualmente la definición de micro, pequeña y mediana empresa a fin de actualizar los parámetros y especificidades contempladas en la definición adoptada.

La autoridad de aplicación establecerá las limitaciones aplicables a las empresas que controlen, estén controladas y/o se encuentren vinculadas a otra/s o grupo/s económicos nacionales o extranjeros, para ser micro, pequeñas y medianas empresas.

Los beneficios vigentes para las micro, pequeñas y medianas empresas serán extensivos a las formas asociativas conformadas exclusivamente por ellas.

Los organismos detallados en el artículo 8º de la ley 24.156 tendrán por acreditada la condición de micro, pequeña y mediana empresa con la constancia que, de corresponder, emitirá la autoridad de aplicación por los medios que a esos efectos establezca.

TITULO III

RELACIONES DE TRABAJO

Sección I

Definición de pequeña empresa

⁷ Ley nacional 24467. (1995). Pequeña y mediana empresa.

ARTÍCULO 83. - El contrato de trabajo y las relaciones laborales en la pequeña empresa (P.E.) se regularán por el régimen especial de la presente ley.

A los efectos de este Capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

- a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.
- b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley.

Para las empresas que a la fecha de vigencia de esta ley vinieran funcionando, el cómputo de trabajadores se realizará sobre el plantel existente al 1° de enero de 1995.

La negociación colectiva de ámbito superior al de empresa podrá modificar la condición referida al número de trabajadores definida en el segundo párrafo punto a) de este artículo.

Las pequeñas empresas que superen alguna o ambas condiciones anteriores podrán permanecer en el régimen especial de esta ley por un plazo de tres (3) años siempre y cuando no dupliquen el plantel o la facturación indicados en el párrafo segundo de este artículo.

Esto quiere decir que es el Estado quien fija los parámetros para considerar si una empresa queda o no encuadrada en esta figura. Y es el empresario quien puede incorporarse al registro de empresas MiPyMES y acceder a las facilidades y beneficios que proponen las mencionadas leyes.

Según la Resolución 220/2019⁸ se establecen los siguientes requisitos para ser considerado PYME:

i. **Actividad y Sectores de actividad:** cada empresa será encuadrada en una determinada actividad (su actividad principal) según el clasificador de actividades económicas, y ésta, en un determinado sector. Se considera actividad económica el proceso de producción, distribución y venta de bienes y/o prestación de servicios desarrollado por una unidad con el propósito de satisfacer necesidades individuales y/o colectivas. Y actividad principal a la que proporciona los mayores ingresos a la entidad, si ésta tuviere dadas de alta varias actividades.⁹

No serán consideradas Micro, Pequeñas ni Medianas Empresas aquellas que realicen algunas de las actividades excluidas: servicios de hogares privados que contratan servicios domésticos, servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales, administración pública, defensa y seguridad social obligatoria, y servicios relacionados con juegos de azar y apuestas.

ARTÍCULO 4°.- ACTIVIDAD Y SECTORES. ACTIVIDADES EXCLUIDAS. A los efectos de la

⁸ Resolución 220/2019. Ministerio de Producción y Trabajo, Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (2019) Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

⁹ Resolución General AFIP N°3537/2013. AFIP. 2013.

presente medida, la actividad que corresponde a cada empresa será la “Actividad Principal” declarada por la misma ante la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS, entidad autárquica en el ámbito del MINISTERIO DE HACIENDA, de conformidad con lo dispuesto en la Resolución General N° 3.537 de fecha 30 de octubre de 2013 de la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS, entidad autárquica en el ámbito del ex MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS.

A los efectos de determinar el sector de actividad que corresponde a una empresa, se adopta la agrupación por sector conforme el Cuadro A del Anexo III que, como IF-2019-21975861-APN-SECPYME#MPYT, forma parte integrante de la presente medida, siguiendo la definición de actividades del “Clasificador de Actividades Económicas (CLAE) - Formulario N° 883” aprobado por el Artículo 1° de la citada Resolución General N° 3.537/13 de la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS.

No serán consideradas Micro, Pequeñas ni Medianas Empresas, aquellas que realicen alguna de las actividades excluidas que se detallan en el Cuadro B del Anexo III de la presente resolución.

ii. **Personal ocupado:** para determinar si la empresa es Micro, Pequeña o Mediana y la subcategoría en que se encuadra, se analizará el cumplimiento de los toques de personal ocupado. Teniendo en cuenta como personal ocupado aquel que surja del promedio de los últimos TRES (3) ejercicios comerciales o años fiscales, según la información brindada por la empresa mediante el Formulario de Declaración Jurada F. 931 de la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP).

ARTÍCULO 6°.- CARACTERIZACIÓN SEGÚN PERSONAL OCUPADO. Para aquellas empresas cuya actividad principal declarada ante la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS sea alguna de las detalladas en el Anexo I de la presente medida, a efectos de la inscripción como Micro, Pequeña o Mediana Empresa, se considerarán los límites de personal ocupado establecidos en el Cuadro B del Anexo IV de la presente medida, sin analizarse las ventas totales.

Entiéndase por personal ocupado aquel que surja del promedio de los últimos TRES (3) ejercicios comerciales o años fiscales, según la información brindada por la empresa mediante el Formulario de Declaración Jurada F. 931 de la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS,

o el que en el futuro lo reemplace, presentado para los períodos correspondientes.

Cuadro I: Cantidad de personal ocupado, topes por categoría .

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Resolución 220/2019 - Cuadro B Anexo IV

De esta forma, inicialmente la empresa se clasifica por actividad, luego tomando los formularios F931 de AFIP de los últimos tres ejercicios, se hace el cálculo del promedio de trabajadores, y se encuadra como Micro, Pequeña y Mediana empresa.

Por ejemplo, si una empresa que se dedica al comercio tiene diez empleados como promedio de los últimos tres ejercicios, pero actualmente cuenta con siete empleados activos, quedará encuadrada como Pequeña empresa y no como Micro.

Si tomamos como ejemplo otra empresa, dedicada a la comercialización de artículos de librería, en el primer año de funcionamiento cuenta con dos empleados, en el segundo año los mantiene, y en el tercer año incorpora a seis trabajadores más. El promedio de los últimos tres ejercicios da como resultado cuatro trabajadores, por lo que quedará encuadrada como Micro empresa, a pesar de sobrepasar el tope en el último ejercicio.

iii. Relaciones de Vinculación y Control: No podrán inscribirse como Micro, Pequeñas ni Medianas Empresas aquéllas que controlen, estén controladas y/o vinculadas a otra empresa o grupo económico nacional o extranjero que no reúnan tales requisitos, o bien reuniendo los requisitos no haya iniciado el trámite para su registro como tal.

Se entiende por vinculación, cuando una empresa participa en al menos un 20% en el capital de la otra. Y se entiende control cuando participa en al menos el 50%.

Según la Resolución Técnica N°21¹⁰ Control: Es el poder de definir y dirigir las políticas operativas y financieras de una empresa.

a) La empresa inversora posee una participación por cualquier título que otorgue los votos necesarios para formar la voluntad social en las reuniones sociales o asambleas ordinarias.

b) La empresa inversora posee la mitad o menos de los votos necesarios para formar la voluntad social pero, en virtud de acuerdos escritos con otros accionistas, tiene poder sobre la mayoría de los derechos de voto.

En este caso en particular, la vinculación económica de las empresas, para el cumplimiento de los requisitos de importes de ventas y activos, son analizadas las ventas y activos totales del grupo.

ARTÍCULO 9°.- RELACIONES DE VINCULACIÓN Y CONTROL.

9.1. General. No podrán inscribirse como Micro, Pequeñas ni Medianas Empresas aquéllas que, reuniendo los requisitos establecidos en los Artículos 3° a 8° de la presente medida, controlen, estén controladas por y/o vinculadas a otra/s empresa/s o grupo/s económico/s nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos.

Si al momento de presentar la solicitud de caracterización de la condición de Micro, Pequeña o Mediana Empresa, la/s empresa/s vinculada/s y/o controlada/s y/o controlante a ésta no hubiera/n presentado su/s respectiva/s solicitud/es, el curso que se le imprima al requerimiento de la primera quedará sujeto a la efectiva realización del trámite por parte de aquéllas.

Para el caso de las empresas que controlen, estén controladas por, y/o vinculadas a otra/s empresa/s o grupo/s económico/s nacionales o extranjeros, el análisis de los requisitos establecidos en los Artículos 3° a 8° de la presente resolución se realizará respecto de las relaciones societarias de la empresa solicitante, del último ejercicio en análisis.

El carácter de vinculada o controlada resultará aplicable para caracterizar una empresa como Micro, Pequeña o Mediana conforme a la presente normativa, y en el marco de las Leyes Nros. 24.467 y sus modificaciones, 25.300 y sus modificaciones y 27.264.

¹⁰ RESOLUCIÓN TÉCNICA N° 21. VALOR PATRIMONIAL PROPORCIONAL CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS CONTABLES INFORMACIÓN A EXPONER SOBRE PARTES RELACIONADAS. Texto ordenado de la norma FACPCE con las modificaciones introducidas en su adopción por la Resolución M.D. N° 5/2003 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

9.2. Vinculación. Se considerará que una empresa está vinculada a otra/s empresa/s o grupo/s económico/s cuando ésta/s participe/n en el VEINTE POR CIENTO (20 %) o más del capital de la primera.

Los requisitos deberán analizarse en forma individual, separada e independiente en relación a cada una de ellas.

9.3. Control. Se considerará que una empresa es controlada por o controlante de otra empresa, cuando participe, en forma directa o por intermedio de otra empresa a su vez controlada, en más del CINCUENTA POR CIENTO (50 %) del capital de la primera.

Cuando una empresa esté controlada por otra, o bien, sea controlante de otra, el cumplimiento de los requisitos dispuestos en la presente resolución deberá analizarse respecto de todas las empresas en forma conjunta, debiéndose considerar como Actividad Principal aquella que represente los mayores ingresos del grupo económico, y el valor de las ventas totales anuales de todo el grupo conforme el método de cálculo previsto en el primer párrafo del Artículo 5° de la presente medida. En consecuencia, para dicho cálculo se considerarán los montos de las ventas totales anuales, expresados en PESOS (\$), netos de las transacciones entre grupo o, en su defecto, de una certificación contable de ventas consolidadas, en ambos casos, emitidos y suscriptos por contador público independiente, debiendo estar su firma autenticada por el Consejo Profesional pertinente. Esta información será presentada a través del aplicativo que a esos efectos se fijará en la página web del MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO (www.produccion.gob.ar/pymes).

En los casos de aquellas empresas que tengan como actividad principal declarada ante la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS alguna de las detalladas en el Anexo II de la presente medida, el análisis dispuesto en el párrafo precedente deberá efectuarse también sobre los activos, de acuerdo al límite referido en el Artículo 7° de la presente resolución.

9.4. Vinculación o control con empresas o grupos del exterior. En el caso que la empresa solicitante tuviese vinculación y/o control societario con empresa/s o grupo económico/s radicados en el exterior, a los fines de establecer el cumplimiento de los requisitos cuantitativos estipulados en la presente resolución, conforme lo dispuesto en los artículos precedentes, deberá/n consignar el valor de las ventas totales anuales y, en caso de corresponder, de sus activos, en el monto equivalente en PESOS (\$) al tipo de cambio comprador del BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA, entidad autárquica en el ámbito del MINISTERIO DE HACIENDA, a la fecha de cierre del ejercicio

comercial de la empresa respectiva.

A tales efectos, la empresa solicitante deberá consignar, con carácter de Declaración Jurada, los datos mencionados en el párrafo precedente, a través del Sitio Web (www.produccion.gob.ar/pymes).

iv. Ventas Totales Anuales y Topes: para determinar si la empresa es Micro, Pequeña o Mediana y la subcategoría en que se encuadra, se analizarán los valores de las Ventas Totales Anuales y los Topes de Ventas Totales Anuales. Entiéndase por valor de ventas totales anuales al monto de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) ejercicios comerciales o años fiscales, según la información declarada ante la AFIP.

ARTÍCULO 5°.- VENTAS TOTALES ANUALES Y TOPEs. Aquellas empresas cuya actividad principal declarada ante la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS no sea alguna de las detalladas en el Anexo I de la presente medida, podrán inscribirse en el Registro de Empresas MiPyMES siempre que sus valores de ventas totales anuales expresados en PESOS (\$) no superen los topos establecidos en el Cuadro A del Anexo IV que, como IF-2019-21975889-APN-SECPYME#MPYT, forma parte integrante de la presente resolución.

Entiéndase por valor de ventas totales anuales al monto de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) ejercicios comerciales o años fiscales, según la información declarada ante la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS. Se excluirá del cálculo el monto del Impuesto al Valor Agregado y el/los impuesto/s interno/s que pudiera/n corresponder; y se deducirá hasta el SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75 %) del monto de las exportaciones.

Cuadro II: Ventas totales anuales, topos por categoría.

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
Pequeña	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
Mediana Tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
Mediana Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

Estos valores son actualizados cada vez que el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación renuevan las resoluciones. La resolución vigente es la 220/19, la anterior fue la 154/2018.

Por ejemplo, una empresa dedicada a la producción de papa para el consumo interno nacional, en el año 2016 tuvo una facturación anual de cien millones de pesos, en el ejercicio siguiente 2017 fue de doscientos millones de pesos, y en el 2018 cae su facturación anual a ciento ochenta millones, el promedio de los últimos tres ejercicios es de ciento sesenta millones de pesos. Ubicando la empresa en la tabla, en la columna del sector agropecuario, queda categorizada como mediana en el tramo uno.

v. Activos: además de las Ventas Totales Anuales, las empresas cuya actividad principal fuera la intermediación financiera y servicios de seguros, o servicios inmobiliarios, deberán cumplir con el límite de activos vigente (\$193.000.000). Entiéndase por valor de los activos al monto informado en la última Declaración Jurada del Impuesto a las Ganancias.

ARTÍCULO 7°.- CATEGORIZACIÓN SEGÚN ACTIVOS. En el caso de las empresas que tengan como actividad principal declarada ante la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS alguna de las actividades detalladas en el Anexo II de la presente resolución, además de cumplir con lo establecido en el Artículo 5° de la presente medida, el valor de sus activos no deberá superar el monto límite, expresado en PESOS (\$), que se prevé en el Cuadro C del Anexo IV de la presente medida.

Entiéndase por valor de los activos al monto informado en la última Declaración Jurada del Impuesto a las Ganancias vencida al momento de la solicitud de la inscripción en el Registro de Empresas MiPyMES.

PYMES registradas en Argentina

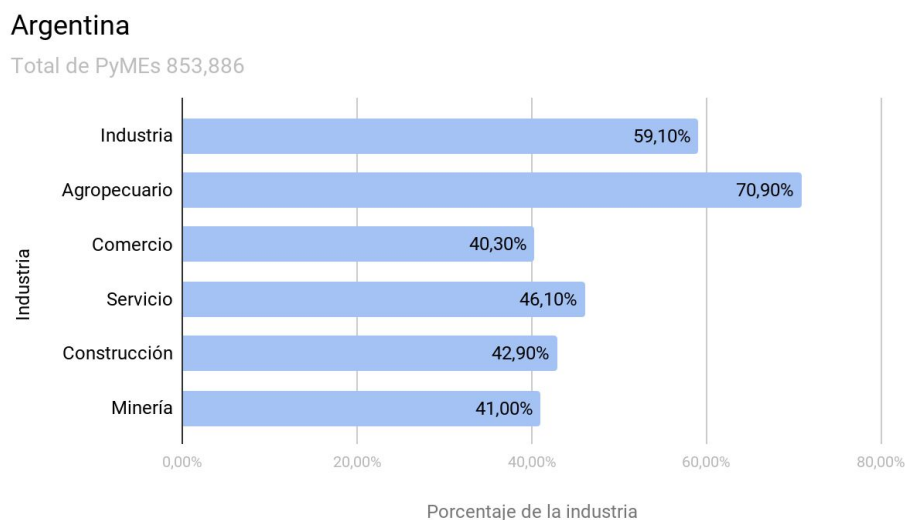
Según los datos que aporta el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, “*el 99% de las empresas argentinas son PYMES, y generan el 44% del PBI Nacional*”¹¹, lo que pone en una posición de gran interés nacional a este tipo de empresas.

Existen realidades diversas, mezcladas, que se interrelacionan al mismo tiempo, como empresas unipersonales, pequeñas empresas familiares, empresas informales, empresas que abastecen mercados locales o aquellas que operan internacionalmente, artesanos, empresas con tecnologías de punta o aquellas que cuentan con tecnología obsoleta, compitiendo o complementándose, con grandes empresas.

¹¹ Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación recuperado de: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/> extraído con fecha 12/06/2019

“Teniendo en cuenta los datos que surgen del Registro PYME, el total de empresas en Argentina que han solicitado el certificado son los siguientes”¹²:

Cuadro III: PYMES registradas en Argentina



<https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/> extraido con fecha 12/06/2019

Aspectos distintivos de las PYME

A continuación abordaremos las características que diferencian a este tipo de empresas.

Nombraremos las condiciones esenciales y representativas de las PYME.

Gómez, "menciona las características de mayor peso de las empresas PYMES.

- Tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad,
- Los dueños dirigen la empresa,
- La administración es empírica,
- Utilizan más maquinaria y equipo aunque se basen en el trabajo más que en el capital,
- Dominan y establecen un mercado más amplio,
- Están en proceso de crecimiento (la pequeña tiende a ser mediana, y la mediana aspira a ser grande).
- Obtienen algunas ventajas fiscales.
- Componente familiar. Casi en su totalidad son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos y puede producirse desacuerdo en la aplicación de las mismas.

¹² Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación recuperado de:
<https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/> extraido con fecha 12/06/2019

- *Falta de liquidez. Este es un problema muy común en las PYMES por lo cual tienden a solicitar préstamos o financiamientos a organizaciones que apoyen su gestión.*
- *Poco productivas. Son consideradas así debido a su falta de liquidez.*
- *Relación tamaño – productividad. Mientras más pequeño sea el tamaño de la estructura de producción de una empresa, menor la concentración y representatividad en sus resultados.*
- *Falta de solvencia. La solvencia se refiere a los recursos, las PYMES carecen de recursos”¹³.*

Estas características se pueden clasificar en ventajas y desventajas. Para lo cual, utilizaremos el trabajo de dos autores distintos.

Citando a Castañeda (2009)¹⁴, quien afirma que las PYMES tienen ciertas características en el campo administrativo que generan las siguientes ventajas:

“1) La característica principal de las MiPyMEs es su naturaleza heterogénea; independientemente de la industria a la cual pertenezcan una nunca será igual a otra.

2) Poseen una estructura organizativa sencilla y descentralizada que les otorga flexibilidad a la hora de afrontar los cambios continuos del contexto económico.

3) Presentan carácter pionero, de innovación y creatividad, ya que pueden realizar productos individualizados, a diferencia de las grandes que se enfocan más en productos estandarizados, en nichos de mercado aún no explotados, con menor capital inicial y riesgo financiero.

4) Debido a sus dimensiones permiten un flujo de comunicación dinámico e inmediato entre sus miembros, evitando procesos burocráticos que entorpecen las decisiones y acciones.

5) Se desarrollan en sectores cuya escala de operación eficiente es pequeña, es decir en actividades que no requieren incurrir en costos fijos considerables, ni promocionar productos mediante el uso de la publicidad masiva.

6) Conviven con las grandes empresas produciendo bienes y servicios parecidos, siempre y cuando puedan explotar nichos de demanda que valoren la diferenciación de productos, ya sea por calidad o por variedad.

7) Permiten el equilibrio regional. Diversifican la economía a partir de sus multi localizaciones en contraposición a la concentración de las Grandes Empresas en determinados sectores y sólo en las grandes ciudades.

8) Son grandes generadoras de empleo, principalmente en una sociedad donde los objetivos de las políticas económicas apuntan a la reducción de la pobreza y generación de puestos de trabajo”

¹⁵.

¹³ GÓMEZ, P. (2008). Plan General de Contabilidad de Pymes. México, DF, México: Prentice Hall.

¹⁴ CASTAÑEDA, L. (2009). *Alta dirección en las pymes*. México, DF, México: Poder.

¹⁵ CASTAÑEDA, L. (2009). *Alta dirección en las pymes*. México, DF, México: Poder.

Analizando las desventajas desde la óptica de Hernández¹⁶:

Problemas financieros:

- *“Difícil acceso de los recursos provenientes de apoyos de gobierno, instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito.*
- *Bajas ganancias, por lo tanto poca capacidad de expansión y permanencia.*
- *Desconocimiento de su costo, debido a que no se pueden implementar técnicas de valuación con altos costos financieros y no podrán solventarlos por falta de liquidez.*
- *Una tradicional deficiencia en capitalización”.* (Hernández, 2008)¹⁷.

Problemas socioeconómicos:

- *“Poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes.*
- *Desconocimiento del mercado y su competencia.*
- *Baja competitividad.*
- *Falta de preparación empresarial, es de baja capacidad de asociación, ya que estas personas tienen por costumbre operar individualmente y no compartir riesgos y oportunidades.*
- *Falta de una gestión empresarial enfocada a un mundo global con una economía abierta.*
- *Carecen de una cultura de asociación, ya sea entre los productores, empresarios y comerciantes, y prestadores de servicios, o entre cualquiera de ellos.*
- *Falta de capacitación de mano de obra”*¹⁸.

Problemas tecnológicos:

- *Bajos niveles de productividad.*
- *“Bajos controles de calidad, debido al rezago tecnológico y ausencia de modernización en sus esquemas de producción”*¹⁹.

Problemas administrativos fiscales:

- *“Falta de controles administrativos en sus empresas.*
- *Altas cargas impositivas.*
- *No aprovechamiento de beneficios fiscales.*
- *Desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa.*
- *Falta de optimización de los recursos.*
- *Falta de personal con suficiente capacidad para administrar la empresa”*²⁰.

¹⁶ HERNÁNDEZ, F. (2007). Propuesta de un Modelo Estratégico de Globalización económica para el municipio de Nuevo Laredo, México. Recuperado de <http://www.caei.com.ar/ebooks/ebook27.pdf>

¹⁷ HERNÁNDEZ, J. (2008). Ventaja competitiva. Creatividad para tu negocio, *Pyme Adminístrate Hoy*, 14 (13-14), p. 27.

¹⁸ HERNÁNDEZ, J. (2008). Ventaja competitiva. Creatividad para tu negocio, *Pyme Adminístrate Hoy*, 14 (13-14), p. 27.

¹⁹ HERNÁNDEZ, J. (2008). Ventaja competitiva. Creatividad para tu negocio, *Pyme Adminístrate Hoy*, 14 (13-14), p. 27.

²⁰ HERNÁNDEZ, J. (2008). Ventaja competitiva. Creatividad para tu negocio, *Pyme Adminístrate Hoy*, 14 (13-14), p. 27.

“Cabe mencionar que las limitantes que las PYMES tienen se deben a fallas principales en el empresario, que en su mayoría no cuenta con los conocimientos administrativos necesarios, ni con un soporte que le permita garantizar obtener créditos, que por consiguiente limitan la adquisición de tecnología, desconoce completamente el mercado que los margina y se le complica el posicionarse en el mercado, y cada día es más difícil competir y conseguir nuevos clientes que son mas y mas exigentes” (Hernández, 2007)²¹

Es por lo anterior que si la planta productiva no cuenta con los recursos adecuados para competir frente a las industrias de otros países, la brecha comercial, financiera y tecnológica se incrementará y no se tendrá la capacidad suficiente para ni siquiera participar en el mercado interno.

Otras características desfavorables que se pueden mencionar son:

- 1) En las MiPyMEs predomina la falta de planificación y de equidad en la comunicación interna; y la presencia de procesos administrativos empíricos y rudimentarios.
- 2) Muestran frecuente retraso tecnológico por falta de inversión.
- 3) Presentan carencia de estrategias y abuso de la intuición personal como brújula del desarrollo.
- 4) Prevalece la desinformación acerca de los sucesos del contexto macro y micro que la atraviesan.
- 5) Debido a que sus orígenes muchas veces se encuentran asociados al emprendedurismo es que presentan un ciclo de vida breve. Del total de las MiPyMEs creadas por año más de la mitad suelen quedar en el camino, afectando la economía personal de su/s fundador/es, de sus trabajadores, así como el PBI nacional.
- 6) Limitación para incursionar en actividades exportadoras, prevaleciendo el aislamiento.

Hemos definido empresa y PYME, sin embargo tenemos que incorporar conceptos y características particulares de las empresas familiares, ya que nuestro sujeto bajo análisis son las PYMES familiares argentinas. Para poder comprenderlas íntegramente y trabajar sobre ellas, es que a continuación desarrollaremos estos temas.

Familia

Para poder definir a la empresa familiar debemos conocer el concepto de familia²², según la Real Academia Española, *es un conjunto de personas que están emparentadas entre sí, que tienen una relación de consanguinidad, afinidad o semejanza.*

²¹ HERNÁNDEZ, F. (2007). Propuesta de un Modelo Estratégico de Globalización económica para el municipio de Nuevo Laredo, México. Recuperado de <http://www.caei.com.ar/ebooks/ebook27.pdf>

²² Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (23.2 ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

“La "institución familiar" se conforma como un sistema cerrado o semi-cerrado, por los nulos o escasos intercambios en el contexto, en contraposición a la empresa, que como vimos anteriormente, es un sistema abierto dada la rotación de personal.

Dado que las actividades que realizan las personas dentro de la familia se ven reflejadas luego en la empresa, abordaremos las funciones de la familia: Se presenta como un entretreído de funciones, siendo primordial la construcción de la identidad social de sus miembros.

Podemos diferenciar:

Función materna: Se origina con el deseo de tener un hijo y encargada de las conductas nutricias, en un clima de afecto y continencia corporal. Presta su YO mientras colabora en la construcción del propio YO, y permite desarrollar la confianza básica para vivenciar el mundo como acogedor y no hostil. Sus funciones son: aglutinadora, centralizadora y cohesionante, valora más la felicidad que el rendimiento.

Función paterna: Se define por el reconocimiento del hijo, dándole su nombre. Ayuda a la discriminación, a "desprenderse" de la madre. Es normalmente el sostén económico y se vincula con las leyes externas, con lo que "debe ser". Se conecta con las necesidades mediatas de los hijos, futuro, profesión, etc. Valora más la realización personal y el éxito.

Función filial: Conecta a la familia con el futuro, con los nuevos proyectos. Cuestiona lo establecido y busca romper con estructuras antiguas.

Para comprender a las empresas familiares se debe tener en cuenta que su compromiso excede el marco empresarial para proyectarse en el familiar”²³.

Empresa familiar

“Constituyen 80 – 90 % de todos los negocios, generan 75% del PBI en casi todos los países, y emplean el 85% de la fuerza laboral”.²⁴

Entre los conceptos de empresa familiar podemos encontrar:

- Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia.²⁵
- La empresa familiar es aquella cuyo control es ejercido por una sola familia, en la que dos o más integrantes influyen significativamente en la dirección de la empresa, mediante roles de dirección / gobernabilidad , derecho de propiedad, relaciones familiares.²⁶
- Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una

²³ Cátedra de Empresas familiares, (2003). *Empresas Familiares*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de ciencias económicas y sociales, Mar del Plata, Argentina.

²⁴ ANTOGNOLLI, Santiago (2010), El secreto de las empresas familiares exitosas

²⁵ ANTOGNOLLI, Santiago (2010), El secreto de las empresas familiares exitosas

²⁶ ANTOGNOLLI, Santiago (2010), El secreto de las empresas familiares exitosas

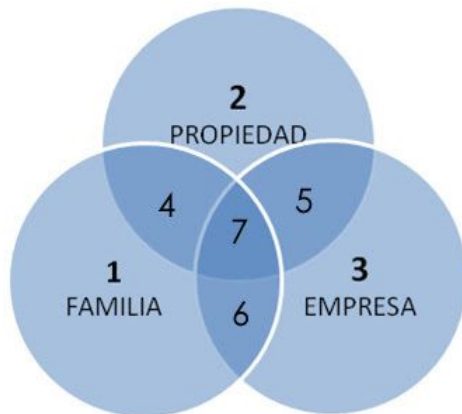
influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia. (Donnelley, Robert, 1984)²⁷.

➤ La empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana. (Martínez Nogueira, 1980)²⁸.

Dentro de las empresas familiares, las personas parte, desempeñan diferentes roles.

En el cuadro cuatro se muestra el modelo de los tres círculos en donde se destacan siete miembros diferentes Así, tendremos:

1. *Miembro familiar (no es propietario ni empleado).*
2. *Miembro propietario (no es familiar ni empleado).*
3. *Miembro empleado (no es familiar ni propietario).*
4. *Miembro propietario y familiar (no es empleado).*
5. *Miembro empleado y propietario (no es familiar).*
6. *Miembro familiar y empleado (no es propietario).*
7. *Miembro familiar, empleado y propietario”.*²⁹.



(Gersick y otros, 1997)³⁰

En este tipo de empresas podemos encontrar la mayoría de miembros del tipo 7 (fundadores), tipo 6 (hijos de los fundadores), y tipo 3 (empleados que ayudan en las tareas operativas).

²⁷ DONNELLEY, Robert G. citado por Roberto Martínez Nogueira "Empresas familiares. Análisis Organizacional y Social". Ed. Macchi, Buenos Aires, 1984, pág. 34

²⁸ MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1981): "Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar". Revista Contabilidad y Administración. Ed. Cangallo. Buenos Aires, 1981, Tomo IX. Pag. 936.

²⁹ Cátedra de Empresas familiares, (2003). *Empresas Familiares*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de ciencias económicas y sociales, Mar del Plata, Argentina.

³⁰ GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M; LANSBERG, I. (1997): "Empresas familiares, generación a generación". Ed. M c Graw Hill. México.

La interrelación de miembros da como resultado las características más relevantes de las empresas familiares. Dentro de las cuales podemos mencionar: el elevado grado de confianza y compromiso entre los miembros, debido a sus relaciones afectivas, tienen visión a largo plazo, gran estabilidad de los ejecutivos, ya que los puestos directivos se conservan para miembros de la familia. Sin embargo la máxima autoridad permanece constante, impidiendo el posible crecimiento de otros miembros, llevando al retraso en la sucesión de la empresa y superposición de funciones y tareas. Tienen a ser pequeñas o medianas empresas.

Estamos hablando entonces de una familia que lleva adelante una actividad, donde su volumen de facturación, activos y empleo de mano de obra, se ubica en alguno de los posibles parámetros establecidos por la legislación argentina, calificando así como micro, pequeña o mediana empresa.

Aspectos distintivos de las empresas familiares

En verdad, son numerosas las características que pueden encontrarse en las empresas familiares. En algunos casos, se dan en forma coincidente, en otros, aisladamente. También puede darse en forma parcial o total. Lo que interesa es la aproximación que se intenta en esta enunciación. A continuación enunciamos algunos de los aspectos que distinguen a este tipo de empresas:³¹

- 1) Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección, que las hace resistentes a los cambios.
- 2) Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos.
- 3) Se aprecia una excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
- 4) No se admite el cuestionamiento del poder.
- 5) Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas.
- 6) Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos.
- 7) La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
- 8) Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
- 9) Tienen a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- 10) Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.
- 11) La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
- 12) La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa-Familia.

³¹ Cátedra de Empresas familiares, (2003). *Empresas Familiares*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de ciencias económicas y sociales, Mar del Plata, Argentina.

- 13) Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
- 14) Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
- 15) Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el "apellido" familiar, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico. Incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción.
- 16) La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial, hacen a su permanencia en la misma.

Aunque las empresas familiares podrían entenderse como empresas más sólidas y cohesionadas que las no familiares, lo cierto es que el porcentaje de la familia que se dedica y trabaja en la empresa se va reduciendo conforme pasan las generaciones. Así, del 65% de la primera generación se pasa a un 25% en la segunda, a un 9% en la tercera y a sólo un 1% en la cuarta³².

Tal como se abordaron las ventajas y desventajas de las PYMES, desarrollaremos las respectivas de las empresas familiares.

Ventajas

Se puede hablar de las siguientes ventajas de la empresa familiar: están orientadas al largo plazo, tienen mayor grado de unidad, compromiso y dedicación con el negocio. Al tener mayor vinculación con los clientes, ya que la atención al cliente suele ser más cordial y la calidad de servicio más alta, se logra un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes. Este tipo de organizaciones posibilita mayor estabilidad laboral para empleados, ya que se desarrollan vínculos de amistad que dificultan el hecho de buscar la rentabilidad. Esto basado en el alto grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa, dado que se busca el beneficio de la familia.

Desventajas

Como desventajas se pueden mencionar las siguientes: Conflictos por entremezclar la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, pueden ponerse personas no calificadas en puestos de responsabilidad directiva; por lo general son miembros familiares. Esto dificulta atraer y mantener buenos directivos no familiares. Se confunde la empresa con el concepto de una gran familia, existiendo un método de valoración y autovaloración fundamentado en un análisis muy subjetivo, lo que genera que no existan diferencias entre la vida privada y la profesional.

Conclusión

En este primer capítulo se han analizado los conceptos de empresa, PYME, familia y empresa familiar. Se puede concluir entonces que las PYMES familiares son empresas cuyo capital y/o

³² Gallego Domínguez, Ignacio. La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. Marzo de 2012. Universidad de Córdoba (España). Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

dirección está en manos de una familia y cuyos volúmenes de actividad, producción y empleo van desde un microemprendimiento, hasta una mediana empresa.

Se han mencionado las ventajas y desventajas de las empresas familiares, que deberemos tener en cuenta para planificar una correcta implementación de control interno. En lo que respecta a este estudio, será significativo considerar las principales características de este tipo de empresas al momento de identificar los eventos o hechos de los que pueden surgir oportunidades o riesgos que afecten a la PYME familiar.

Habiendo descrito y conceptualizado anteriormente el sujeto a quién se dirigirá el estudio, pasaremos a describir en el capítulo siguiente el proceso de control interno, que será la base para comprender luego la etapa del análisis de riesgos.

CAPÍTULO II

Control Interno

Introducción

A partir de las definiciones, desarrolladas en el capítulo anterior, de PYME y empresa familiar, podemos continuar con otros conceptos que contribuyen a nuestro objetivo final. Recordamos que en el presente trabajo se busca expresar los posibles beneficios en la implementación de un análisis de riesgo en las PYMES familiares argentinas. Por ello, en el siguiente capítulo explicaremos de qué trata el proceso de control interno, su definición y componentes. Dado que el análisis de riesgo está contenido en el proceso de control interno.

Control Interno

La Real Academia Española³³ define control como la *comprobación, inspección, fiscalización, una regulación sobre un sistema*. Interno se refiere, a que es la misma organización quien realiza la fiscalización con la finalidad de realizar mejoras en sus procesos, logro de sus objetivos y cumplimiento de normas y regulaciones.

Lo que más frecuentemente se menciona como definición de control interno es la mencionada según el Informe realizado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway conocido como COSO (por sus siglas en inglés - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway). Este modelo se basa en objetivos y dimensiones.

El informe COSO, enuncia como Control Interno al proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones*
- *Fiabilidad de la información financiera*
- *Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables.*

A partir de este concepto se desprenden otros, en los que se entiende que el control interno:

- *Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías—operaciones, información y cumplimiento.*
- *Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas—es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.*

³³ Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (23.2 ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

- *Es efectuado por las personas, no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.*
- *Es capaz de proporcionar una seguridad razonable, no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.*
- *Es adaptable a la estructura de la entidad–flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.*³⁴

A nuestro juicio, esta definición es intencionadamente amplia. Incluye conceptos importantes, que son fundamentales para las organizaciones, respecto a cómo diseñar, implantar y desarrollar el control interno constituyendo así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas.

Podemos resumir que los objetivos en los que se centra esta definición se clasifican en:

- *“Objetivos operativos: Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.*
- *Objetivos de información: Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.*
- *Objetivos de cumplimiento: Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad”.*³⁵

Adicionalmente, el informe establece un precedente ya que define los componentes del control interno en base a cinco dimensiones identificables: Ambiente de Control; Evaluación de Riesgos; Actividades de Control; Información y Comunicación y Monitoreo.

³⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Control Interno - Marco Integrado. Resumen ejecutivo.*

³⁵ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Control Interno - Marco Integrado. Resumen ejecutivo.*

Cuadro V: Elementos del control interno según el COSO I.



Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Control Interno - Marco Integrado. Resumen ejecutivo.*

Posterior a este informe, el Comité, emitió un nuevo informe en el cual los conceptos anteriores fueron evolucionados.

Éste último informe emitido por el Comité, al estar enfocado en mayor medida al riesgo empresarial, amplía los componentes, evolucionando sus definiciones. Profundiza principalmente en la gestión de los riesgos, pasando de definir solo un componente “Evaluación de riesgos” a conceptualizar tres componentes: “Identificación de eventos”, “Evaluación de riesgos” y “Respuesta al Riesgo”.

El objetivo del COSO I es *facilitar un modelo en base al cual las entidades evalúen sus sistemas de control y decidan cómo mejorarlos.*, por su parte el COSO II pretende *ampliar el concepto de control interno a través de la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo, y extender la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades.*³⁶

³⁶ BERTANI, Elizabeth, POLESELLO, María Florencia, SANCHEZ, María Macarena, TROILA, Jorge Aníbal. (2014). COSO I Y COSO II Una Propuesta Integrada. Trabajo de Investigación carrera Contador Público Nacional. FCE. U.N.Cuyo

Esto permitió desarrollar nuevos componentes adicionales a los antes mencionados y redefinió en algunos casos, los ya existentes. Debido a que nuestro objetivo en este trabajo se encuentra enfocado a los riesgos dentro de un marco de control interno, ahondaremos en lo desarrollado analizando el segundo informe. En este el objetivo es la profundización en el análisis de los riesgos.

El informe, referenciado públicamente como Informe COSO II³⁷, o bien por su nombre "Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado" menciona como componentes los siguientes: Ambiente Interno; Establecimiento de Objetivos; Identificación de Acontecimientos; Evaluación de Riesgos; Respuesta a los Riesgos; Actividades de Control; Información y Comunicación y Supervisión.

Cuadro VI: Elementos del control interno según el COSO II:



³⁷ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*.

Componentes del Control Interno

Comenzaremos, entonces, con una breve descripción de los componentes del control interno que hemos mencionado en párrafos anteriores.

Basados en el Informe COSO I y COSO II, e integrando los conceptos de ambos, los componentes del Control Interno son se encuentran descritos, para su entendimiento en el anexo A, adjunto.³⁸

Conclusión

En este capítulo analizamos los conceptos de control interno, así como también los componentes del mismo. Esto nos permite tener una visión integral de la implementación del proceso completo. Para alcanzar éste de forma satisfactoria, todas los componentes debieran aplicarse, conocerse, comunicarse y supervisarse. A fin de expresar los beneficios que surgen del análisis de riesgos en las PYMES familiares argentinas, algunos componentes toman mayor relevancia que otros. Obtenidas las definiciones de los conceptos, abordaremos el objeto de este trabajo: el análisis de riesgos como etapa central del control interno.

³⁸ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Control Interno - Marco Integrado. Resumen ejecutivo*.

CAPÍTULO III

Identificación de eventos

Introducción

El Control Interno contempla diversos componentes durante el proceso, a los que entendemos como etapas consecutivas, es decir, que para pasar a una etapa, debemos considerar lo desarrollado en la anterior. En este caso, nos enfocamos en el análisis del componente de identificación de riesgos.

Para poder llevar adelante esta etapa, es necesario conocer el ambiente interno de control en el cual se desenvuelve la PYME familiar, identificar su misión, estrategia y objetivos planteados por la misma, todas estas etapas previas a la de identificación de eventos. Esto permite enfocar el análisis al caso concreto, conocer las características particulares de la organización y del contexto en el que se desenvuelve. La identificación de eventos relacionados con un objetivo específico es razonablemente sencilla, más aún cuando las metas están claras, se han determinado los niveles de riesgo aceptables y se vinculan éstos a indicadores que funcionan como alarmas para tomar acciones correctivas.

Identificación de eventos

Para comenzar, ampliaremos el concepto de este componente incluido en el desarrollo del marco integrado de control interno.

Conforme la investigación realizada, la identificación de eventos está totalmente relacionada a la misión, objetivos y metas de la organización. Se compone principalmente por un conjunto de técnicas enfocadas a detectar todas las situaciones que hayan representado o puedan representar en un futuro, eventos con impacto tanto positivo como negativo. Los primeros de ellos representan oportunidades, mientras que los segundos representan riesgos.

Técnicas de identificación de eventos

Son herramientas que pueden ser aplicadas a la detección de eventos a nivel de tareas, de procesos o a unidades de negocios. En el capítulo siguiente, aplicaremos estas herramientas brindadas por el informe COSO II³⁹ al caso práctico en PYMES familiares argentinas.

Podemos diferenciar, según la bibliografía consultada, técnicas de identificación de eventos permanentes o aleatorias, diferenciándose básicamente por la frecuencia en el tratamiento. En el caso de las primeras se identifican eventos de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio, y en el caso de las segundas se aplican en circunstancias particulares que se presentan con una frecuencia variable a lo largo del tiempo.

³⁹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*.

El volumen de información, que se maneja a diario en las empresas, puede ser analizado y categorizado según provenga de factores externos o de factores internos con el fin de reconocer eventos significativos que originen hechos que creen oportunidades o que puedan afectar negativamente a la empresa. Así, mientras más asidua sea la tarea, la empresa será más flexible, previsor y por lo tanto responderá mejor al riesgo.

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas que se basan tanto en el pasado como en el futuro de la misma.

Inventarios de eventos

Se trata de un listado de hechos, actividades, situaciones, etc. Puede ser elaborado por el personal de la entidad, o bien se puede utilizar un modelo genérico que será adaptado por cada empresa. En el mismo, se deben vincular los hechos posibles para cada proceso, proyecto o unidad de negocio.

Talleres de trabajo

Los talleres o grupos de trabajo, dirigidos a identificar eventos, reúnen a personal de diversas funciones o niveles, con el fin de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados. Podemos poner como ejemplo, los objetivos estratégicos de una unidad de negocio o de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes.

Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de objetivos corporativos estratégicos.

Entrevistas

Se desarrollan generalmente entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado. En ocasiones pueden haber dos entrevistadores, donde uno de ellos toma nota y el otro sólo realiza preguntas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y, en caso de ser posible, con los futuros.

Cuestionarios y encuestas

Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Están dirigidos a un sólo individuo o a varios, también pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia. Para el personal interno de una organización o para el exterior (clientes, proveedores u otros terceros).

Análisis del flujo de procesos

Esta herramienta implica, normalmente, la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a un nivel particular o de detalle, o a nivel global.

Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma.

Los principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las inversiones y el tráfico en un sitio de internet. Para resultar útiles, los principales indicadores deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real.

Los indicadores de alarma se centran, por lo general, en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido.

Las empresas poseen a menudo indicadores de alarma establecidos en unidades de negocios o departamentos. Estos indicadores, para ser eficaces, deben establecer el momento en que deberá informarse a los directivos advirtiendo el tiempo necesario para poner en marcha una acción.

Seguimiento de datos de eventos con pérdidas

El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. La información de eventos se emplea habitualmente en la evaluación de riesgos -basándose en la propia experiencia acerca de su probabilidad e impacto- pero también puede ser útil en situaciones de alta rotación de personal, con el fin de servir como fuente para comprender las interdependencias entre eventos con pérdidas asociadas y desarrollar modelos predictivos y causales.

Existen bases de datos externas, desarrolladas y mantenidas por proveedores de servicios y disponibles mediante suscripción, que hacen referencia a eventos con pérdidas asociadas.

Las bases de datos de eventos con pérdidas asociadas contienen información sobre aquellos acontecimientos reales que cumplen con criterios específicos. La información de las externas puede resultar útil para complementar la información generada internamente, para estimar la probabilidad e impacto de eventos futuros, en particular para acontecimientos posibles con una baja probabilidad, pero con un alto impacto. Por ejemplo, una de estas bases de datos contiene información de eventos con pérdidas asociadas para varios sectores, donde se declararon pérdidas operativas significativas.

Mapa de Riesgo

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

Contribuye a realizar un diagnóstico del control interno para mitigar los riesgos. Estos nacen como consecuencia de amenazas externas o debilidades internas.

El análisis de este mapa permite identificar la ubicación de los controles establecidos para mitigar los riesgos, conocer si los controles aplicados son efectivos o débiles y mejora la comunicación con los responsables del proceso controlado.

Se debe realizar un monitoreo continuo y participar en el proceso del plan estratégico.

Se puede crear una matriz de análisis de riesgos de la siguiente manera:

Área a analizar	Factores de riesgo	Descripción del riesgo	Posibles consecuencias	Ponderación		
				Bajo	Medio	Alto

A continuación se mencionan algunos factores de riesgo de una empresa, los cuales pueden ser identificados en empresas de cualquier tamaño:

- Exceso de poder o autoridad
- Descentralización del control, sin rendición de cuentas.
- Adaptación subjetiva de normas.
- Ausencia /Exceso de normas
- Falta de comunicación
- Falta de transparencia en la información
- Desmotivación de los empleados
- Falta de profesionalismo
- Mala remuneración, no se ajusta a niveles de capacidad.
- Falta de planeación presupuestaria, por falta de conocimientos o aplicación.
- Falta de control sobre los bienes, no hay seguros de cobertura adecuada.
- Atraso de la información disponible para la toma de decisiones
- Estacionalidad de fondos, sin generar rendimientos
- Recaudación de ingresos que no se registran oportunamente.
- Ausencia de los listados de precios vigentes de los principales proveedores

- Autorizaciones para contratar o definir la compra
- Inventarios anuales o permanentes
- Monopolio de proveedores
- Tareas administrativas complejas
- Ausencia de procedimientos formalizados
- Tecnología obsoleta
- Necesidad de autorización de todos los procedimientos por parte de la autoridad
- Evaluaciones de los procedimientos críticos
- Sistema de información aplicado
- Políticas de la gerencia
- Ambiente interno de control
- Relación de objetivos estratégicos con los procedimientos llevados a cabo.
- Acceso a la información

En el capítulo siguiente se podrá observar la aplicación práctica de estas técnicas y herramientas.

Oportunidades o Riesgos

Habiendo desarrollado las técnicas de identificación de eventos, podemos mencionar cuáles son los posibles hallazgos en la aplicación de las mismas.

Hemos abordado previamente, que los eventos a identificar pueden ser tanto *oportunidades* como también *riesgos*. A continuación definimos sus conceptos:

Oportunidades

Según la Real Academia Española oportunidad es *Momento o circunstancia oportunos o convenientes para algo*.⁴⁰ Esta definición aplicada a una empresa, es decir, la detección de un momento o circunstancia conveniente para algo, podría generar el aprovechamiento de necesidades del mercado o la satisfacción de una demanda.

Si podemos identificar este tipo de eventos por medio de las herramientas antes presentadas, podemos, con certeza, generar beneficios para cualquier empresa, pero principalmente podría ser el punto de inflexión que genere un gran crecimiento en una PYME familiar.

Riesgos

Según la Real Academia Española riesgo⁴¹ es una *contingencia o proximidad de un daño*. Las técnicas anteriormente descritas, apuntan a la identificación de eventos, parte de los cuales podrían

⁴⁰ Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (23.2 ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

⁴¹ Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (23.2 ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

llegar a ser riesgos. Como fue definido en oraciones previas, el riesgo en una empresa, no identificado y evaluado a tiempo, podría dejar de ser una contingencia y convertirse en daño. Estos daños pueden representar pérdidas financieras, económicas y hasta llevar a la empresa a su desaparición.

Conclusión

En este capítulo desarrollamos precisamente la identificación de eventos y las técnicas necesarias para su descubrimiento, que pueden dar como resultado tanto oportunidades como riesgos. Éstas le permiten a la empresa estar un paso adelante del contexto en donde se desarrolla.

Adicionalmente, hemos descrito hasta aquí el bagaje de conceptos y características de PyMES familiares y de control interno, en base a escritores y bibliografía especializada en el tema. También mediante la utilización de la normativa vigente y aplicable al respecto.

Los conceptos ya desarrollados nos permiten, como se verá en el capítulo siguiente, volcar todos los conocimientos adquiridos al objetivo de nuestro trabajo: expresar los posibles beneficios de la implementación de la identificación de eventos en una PYME familiar argentina.

CAPÍTULO IV

Identificación de eventos en una PYME familiar argentina

Pasos previos

Con el fin de alcanzar el objetivo propuesto en este trabajo, se utilizaron las técnicas de identificación de eventos desarrolladas en el capítulo anterior. Se consideraron las experiencias de las autoras de este trabajo con empresas que cumplen los requisitos del capítulo uno (ver cuadro VII), y que responden al problema planteado. A través de ejemplos reales en la implementación de técnicas, se aplicó el componente de análisis de riesgos y más precisamente la identificación de eventos, obteniendo resultados, que podemos inducir que pueden ser transpuestos a cualquier PYME familiar argentina.

Si bien el objetivo del presente trabajo es enfocar a la PYME familiar en la identificación de eventos que puedan generar beneficios detectando oportunidades o riesgos al negocio en tiempo oportuno, es necesario que se establezcan los componentes que constituyen etapas previas, conforme lo desarrollado en el capítulo dos :

- **Ambiente de control:** tal y como se aclara en la conceptualización de dicho componente, quienes tienen a cargo la dirección de la compañía, deben transmitir políticas y normas que guíen el accionar de los miembros, como así también asignen tareas y responsabilidades a éstos. Consideramos que las estructuras organizacionales y el órgano de dirección de una PYME es reducido en número, podemos preestablecer que los dueños o el líder de la Compañía, debería comunicar todos estos valores, políticas y normas. Es decir, desde la “unidad de dirección” (establecido así por el número reducido) se consideran establecidos los lineamientos a seguir, las políticas y pautas de comportamiento y, demás tareas y responsabilidades que se establecen en esta etapa.

A modo de ejemplo: Imaginemos una empresa familiar de diez personas, cuatro de ellas familiares y seis empleados. Comúnmente quien dirige es el padre de familia y fundador, éste transmite valores dando el ejemplo en su accionar, define los puestos que ocupan las personas miembro de la empresa, asigna funciones de mayor jerarquía a los miembros familiares y tareas operativas rutinarias a los miembros que no son familiares. En cuanto que las políticas y normas generalmente se transmiten verbalmente sin dejar un registro documentado.

Si bien, de alguna forma, esta empresa tiene un ambiente de control definido, son necesarios algunos cambios, entendemos que mejorarían considerablemente este componente:

➤ Establecer un reglamento interno que incluya las pautas de conducta y valores que la empresa desea cumplir y transmitir.

- Elaborar un organigrama, donde se identifican áreas, vínculos entre ellas, responsables y jerarquías que debe respetar cada persona miembro de la empresa.
 - Elaborar manuales de procedimiento para cada puesto de trabajo, definiendo actividades, tareas y responsabilidades.
 - Definir límites aceptables de riesgo para cada puesto, actividad y tarea, como así también para la empresa en conjunto.
- **Establecimiento de objetivos:** La PYME familiar, a través de su órgano volitivo, deberá definir su visión (a dónde quiere llegar), su misión (cómo planea hacerlo) y los objetivos que se deberán cumplir para lograrlo.

Entendemos que es conveniente que se reúnan al menos una vez por mes para reevaluar y adecuar los objetivos al contexto que se les presenta y a la situación interna que vive la empresa. Junto a esto, establecer límites infranqueables, vinculados a cada objetivo o meta, que funcionarán como alarmas para tomar decisiones al respecto. Por ejemplo, definir como límite el nivel de facturación semanal mínima esperable, en función de la cuál se tomarán los cursos de acción para la próxima semana, y así lograr el objetivo de facturación mensual y anual proyectado por la empresa.

Consideramos a las etapas previamente mencionadas elementos esenciales, que junto a la etapa de identificación de eventos, permitirán obtener beneficios por parte de la organización, y estar un paso adelante de la situación que se les plantea.

Técnicas de identificación de eventos aplicables por una PYME familiar argentina

Al momento de aplicar algunas técnicas de identificación de eventos, debemos tener en cuenta las características distintivas de la PYME familiar a analizar.

Como se mencionó anteriormente, este tipo de empresas, por lo general en nuestra experiencia y extrapolando desde la muestra citada, no cuentan con una estructura organizativa plasmada en un organigrama, ni con manuales de funciones específicos para cada puesto, mucho menos con un sector o departamento que se dedique exclusivamente a realizar actividades de control interno o a planear respuestas a los riesgos a los que se enfrenta la organización.

Dentro de las múltiples PYMES familiares consultadas, hemos seleccionado a cuatro PYMES familiares argentinas, que por cuestiones de confidencialidad no daremos su nombres, sino únicamente sus características. A continuación se detallan las mismas:

Cuadro VII: Empresas entrevistadas como ejemplo.

Empresa	Actividad	Año de nacimiento	Cantidad de miembros de la familia involucrados	Cantidad de empleados	Volumen de ventas anual
Empresa 1:	Venta de materiales de construcción	2008	4	3	15.000.000
Empresa 2:	Gastronomía	1999	6	4	10.000.000
Empresa 3:	Constructora	2015	2	0	5.000.000
Empresa 4:	Venta de art. informáticos	2003	3	14	25.000.000

Como se ve, en todos los casos se cumplen con los requisitos establecidos por la resolución 220/19, en cuanto a su actividad, personal ocupado, activos involucrados y volúmenes de facturación anuales.

A continuación se desarrollaran algunas de las técnicas vistas en el capítulo anterior, adaptadas y con ejemplos en una PYME familiar argentina.

Inventario de eventos

Para este tipo de técnica, sería recomendable que sean realizados desde el nivel directivo (por lo general el/los fundador/es o padre de familia). A nuestro entendimiento, es a este nivel donde se conocen algunos factores clave, como por ejemplo el mercado en donde opera; clientes y competencia; información actualizada acerca de la economía y política vigente.

Se detectan de esta manera todos los eventos que podrían afectar a la entidad para cada unidad de negocio, proyecto, proceso, actividad o tarea. Para esto es necesario contar con objetivos claros, procesos compuestos por actividades detalladas y tareas con responsables asignados.

Por ejemplo:

Utilizaremos a la empresa entrevistada número tres para ejemplificar esta herramienta. Daremos algunos ejemplos por cada fuente seleccionadas como más importantes.

En el caso en que inicia una obra de una nueva unidad habitacional.

Cuadro VIII: Ejemplo de inventario de eventos en empresa número tres.

Fuentes internas:	
Infraestructura:	Procesos al aire libre en el domicilio del cliente Galpones propios disponibles para armado de estructuras
Personal:	Accidentes laborales de empleados Accidentes laborales de contratistas Convenio colectivo aplicable y el aplicado.
Procesos:	Check list de avance de obra y supervisión Aprovisionamiento en tiempo y forma del material Formas de cobranza por certificados de avance de obra.
Tecnología:	Producción artesanal Producción industrializada en algunos tramos. Industrialización completa

Fuentes externas:	
Económicos:	Situación económica del país. Promociones al consumo mediante créditos hipotecarios provistos por la Nación.
Políticos:	Políticas de comercio internacional por parte del Estado: cierre a las importaciones/exportaciones
Medioambientales:	Lluvias en el mes correspondiente a la ejecución de la obra Métodos constructivos ecológicos exigidos
Tecnológicos:	Herramientas y maquinaria disponible en el país Sistemas constructivos novedosos
Sociales:	Demanda de viviendas a nivel nacional

Talleres de trabajo

Se propone, para el desarrollo de esta herramienta, tomar ventaja de las reuniones semanales o quincenales, tal como vimos previamente en el capítulo tres. En las mismas, deberían participar todos los miembros de la PYME, y que se realice un análisis de los hechos acaecidos durante el periodo de reunión a reunión. De este análisis, extraer los eventos que pueden haber sucedido y no se hayan

identificado con anterioridad. También podría establecerse que dentro de las reuniones de seguimiento que suelen organizarse, incluir una sección de diez o quince minutos que involucre el desarrollo de un posible escenario (basándose en los cambios en el entorno) y la identificación de los eventos que podrían generarse si estas condiciones se producen.

Por ejemplo: durante la reunión semanal donde se realiza el seguimiento y avance de las ventas de la empresa número uno, se disponen diez minutos para realizar un análisis de cuáles serían los posibles eventos (tanto de creación de oportunidades, como de detección de riesgos) que podrían sucederse si el tipo de cambio del dólar supera en un diez por ciento al tipo de cambio a la fecha del análisis, en relación a la estimación de ventas en el futuro.

Entrevistas

La identificación de eventos, mediante el método de las entrevistas, presupone -considerando una empresa de gran tamaño- un sector de auditoría interna. Sin embargo, como se describe, por lo general en las PYME familiares, el órgano directivo es quien desarrolla esta función. Adicionalmente, la estructura organizacional también es reducida. Por lo que podría sugerirse el desarrollo, de manera informal, de reuniones personales (por ejemplo con posterioridad a la reunión de seguimiento) con los miembros de la organización. En las cuales, se podría realizar un cuestionario de cómo se perciben individualmente los posibles eventos, la forma de comunicar los mismos, la percepción de cómo estos eventos podrían afectar a la compañía, entre otros puntos.

Por ejemplo: luego de cada reunión quincenal de seguimiento, el dueño de la empresa cuatro, podría reunirse con la persona encargada del sector de facturación (que dentro de esta empresa se encuentra encargada de otras funciones) y detectar, mediante su percepción los eventos que puedan acaecer en el desarrollo ordinario de sus tareas.

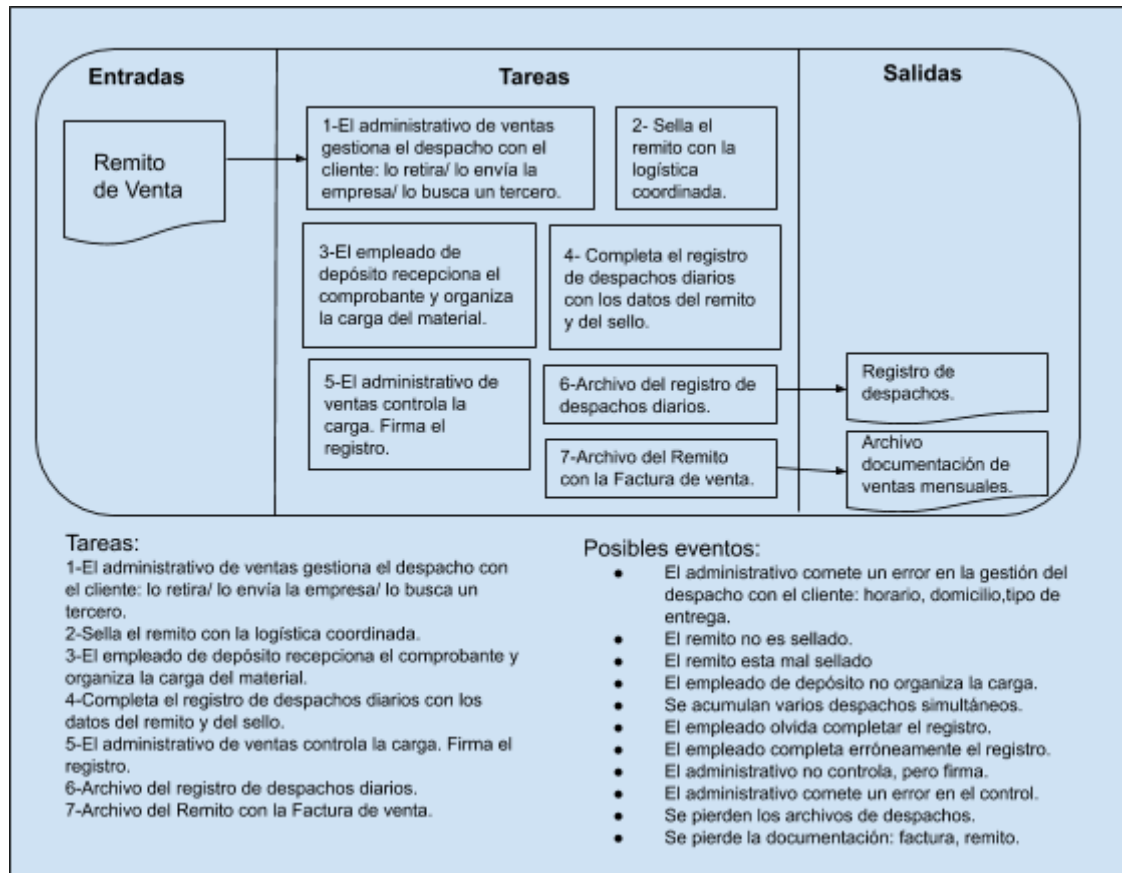
Análisis de flujo de procesos

Si bien este es un proceso más complejo para una micro o pequeña empresa, las PYMES más grandes, o aquellas que tengan personal específico capacitado para realizarlo, pueden incorporar esta técnica que es de mucha ayuda, debido a que se observan gráficamente aquellos puntos en conflicto, o cuellos de botella en procesos, como así también actividades propensas al riesgo.

Esta técnica, como se mencionó en el capítulo anterior, es una representación esquemática de un proceso. Para cada tarea dentro de ese proceso, se deben identificar los hechos que pueden afectarlo.

Se elaboró para la empresa uno (Cuadro IX), en conjunto con los dueños, el proceso de despacho de mercaderías adecuado a los procesos actuales que llevan adelante y teniendo en cuenta las características de esta PYME.

Cuadro IX: Desarrollo de análisis de flujo de proceso para empresa uno.



Se logró detectar, con esta herramienta, los posibles inconvenientes del curso de los comprobantes, los responsables de los mismos y, su ubicación durante y una vez concluida la operación.

Beneficios de la implementación de la identificación de eventos en las PYMES familiares argentinas

Si tomamos en cuenta al análisis de riesgos como una de las etapas del control interno, cuyo objetivo es el resguardo de los bienes, la eficacia y eficiencia de las operaciones, el cumplimiento de leyes y normativas aplicables y la confiabilidad de la información que surge de la empresa, la podríamos entender como una etapa que opera sobre eventos futuros, previene la concurrencia de eventos indeseados y aprovecha las oportunidades. Su principal ventaja es poder adelantarse a los posibles hechos y, mediante el planteamiento de diferentes escenarios, tomar las mejores decisiones posibles con los elementos con los que se cuenta.

Al momento de llevar a cabo la identificación de eventos se deben tener en cuenta los objetivos que persigue la empresa, y cuáles son las situaciones o hechos que afectarían el logro de los mismos. De esta forma la empresa logra enfocarse, encontrando una dirección a la cual dirigirse y proyectarse. Deja de hacer acciones sin sentido, ahorrando y eficientizando sus recursos.

Tener un horizonte

Cuando una empresa se plantea su misión, objetivos y metas, está definiendo a dónde quiere llegar y el camino para conseguirlo. Por eso, a través del planteamiento de estos conceptos y luego su vinculación a la identificación de eventos potenciales, que puedan desviarlos de ese camino, es que la PYME familiar argentina podría detectar los escenarios alternativos y cómo responder a ellos para llegar al horizonte planteado.

Anticiparse a los hechos

El hecho de implementar la identificación de los posibles eventos en una PYME, nos permite tener una ventaja con respecto a los posibles riesgos futuros que puedan surgir, generando que la empresa familiar se encuentre constantemente actualizada y siendo capaz de prevenir pérdidas y aprovechar las oportunidades brindadas. Principalmente en una PYME familiar, al no ser una empresa de gran tamaño, las herramientas que emplee la distinguirá de la competencia.

Disminuir los tiempos en la toma de decisiones

Este es uno de los beneficios que se encuentran relacionados estrechamente con múltiples componentes del control interno. Podemos decir que la identificación de eventos (considerando un profundo y consciente establecimiento de objetivos previo) nos beneficia a la hora de tomar decisiones. Una PYME en la cual se han realizado análisis para identificar eventos, con cualquiera de las herramientas antes descritas, entrevistas personales, encuestas, etc., puede definir las respuestas y los planes de acción a llevar a cabo con anticipación mediante la identificación de oportunidades o riesgos.

Sin esta información, previamente analizada, para la toma de decisiones debería llevarse a cabo esta elección en el momento en el que surge la oportunidad o el daño, lo que generaría pérdidas de tiempo y recursos.

Aplicar los recursos de manera eficiente

La identificación de eventos genera los beneficios de anticiparse a los hechos, la sensación de encontrarse “un paso adelante”. La aplicación de estas herramientas también permite la eficientización de la distribución y asignación de los recursos. Una PYME que posee conocimiento sobre los posibles riesgos y oportunidades a futuro puede tomar decisiones teniendo en cuenta los posibles escenarios resultantes de los eventos identificados. Esto permitiría aprovechar oportunidades o evitar riesgos, previos a su ejecución en la realidad. A su vez, generaría planes de acción que resguarden a la empresa sobre los futuros riesgos, destinando sus recursos a las unidades de negocio o actividades en las cuales

se detecten mayores oportunidades o menores riesgos. Esto conlleva una aplicación más eficiente de los recursos a todo nivel. Podemos ejemplificarlo de la siguiente manera: una empresa familiar toma como herramienta la implementación de talleres de trabajo mediante una reunión semanal. Dentro de esos talleres se plantea el escenario (evento) en el cual una línea de ventas podría llegar a desaparecer, se analizan cuáles serían sus consecuencias y los indicadores de dicha situación. Si estos indicadores planteados se materializan, la dirección (en una micro empresa: el dueño) podría tomar la decisión de finalizar la publicidad de la línea, y aplicar estos recursos a otra línea de ventas, generando así un aprovechamiento de recursos.

Identificar y conocer las actividades que lleva adelante la empresa

Muchas de las empresas familiares comienzan, desde su base, con una idea generadora de una o dos personas de la familia y luego se produce un crecimiento que conlleva a formar una empresa. Al ser éste, muchas veces, el puntapié inicial de la creación de la empresa, su estructura en sus comienzos es simple y no muy delineada. Es decir, al ser escaso el personal y el volumen de actividad como cualquier otra, comúnmente los miembros van desarrollando tareas y toman decisiones sobre la marcha, tapan huecos y solucionan problemas a medida que pueden. Al desarrollar y aplicar las herramientas planteadas, sobre todo al enfocarse en el componente mencionado de la identificación de riesgos, permiten mejorar estos aspectos de una PYME. Si tomamos como ejemplo la técnica de “Análisis de flujo de procesos” aplicado a la identificación de eventos (tanto de riesgos como de oportunidades) podemos realizar un mejor entendimiento de las tareas que realiza cada uno de los integrantes de la empresa y, adicionalmente, analizar los procesos desde su comienzo hasta el final, teniendo en cuenta que, mientras más información poseemos, más acertadas serán las decisiones tomadas.

Detectar tareas duplicadas, riesgosas, conflictivas o que demandan demasiados recursos

Este punto está muy relacionado con el anterior. Si se conocen las actividades que se desarrollan en la empresa, ahora podrían detectarse aquellas duplicadas, que generan un mal uso de los recursos disponibles. Tareas de alto riesgo, en donde la toma de decisiones es clave, actividades en las cuales el riesgo de perder recursos es alto, por lo que deben segregarse las funciones, establecer un responsable, implementarse una actividad de control, o eliminar la actividad.

Optimizar el uso del recurso humano

Mediante la implementación de la identificación de eventos, como ya mencionamos anteriormente, se lograría una optimización en el uso de los recursos, y el recurso humano es uno de los más importantes en una organización. A través de la identificación de las actividades claves de la empresa, se podría asignar el personal mejor calificado para llevarlas adelante, logrando de esta forma un mejor empleo del recurso humano.

Conclusión

El presente trabajo tiene como objetivo expresar los beneficios de la implementación de la identificación de eventos, que forma parte del análisis de riesgos, en una PYME familiar argentina. Por ello, en el primer capítulo, se desarrollaron los conceptos de empresa, PYME, familia y empresa familiar. En el capítulo dos se abarcó todo el proceso de control interno, con todos sus componentes y en el capítulo tres se estudiaron técnicas de identificación de eventos que luego fueron adaptadas a las empresas tomadas como ejemplo.

Las entrevistas a las empresas modelo descritas en el presente capítulo han creado, además de un mayor conocimiento en los temas, una excelente experiencia. Pudimos observar cómo nuestra idea inicial, la cual se planteó desde la teoría, podía ser implementada en las empresas seleccionadas. A su vez, pudimos presenciar cómo los miembros de dichas empresas demostraban un gran interés en las técnicas desarrolladas.

Las experiencias vividas en y con PYMES familiares argentinas, trabajando directamente o mediante la provisión de servicios de consultoría en auditoría interna, nos llevan a pensar que, las conclusiones obtenidas, podrían ser aplicables a la generalidad de este tipo de empresas.

Es importante mencionar que las técnicas planteadas podrían ser de aplicación para las PYMES familiares argentinas, generando los mismos beneficios mencionados. Si bien no hemos podido desarrollar e implementarlas en todo el universo de empresas que se adecuan al sujeto seleccionado, consideramos que las empresas tomadas como ejemplo podrán disfrutar de los beneficios enumerados.

Bajo los análisis realizados y considerando la profundidad abordada en cada tema, podemos decir que la implementación de un análisis de identificación de eventos dentro de una PYME familiar es sumamente beneficiosa, ya que permite:

- Tener un horizonte
- Anticiparse a los hechos
- Disminuir los tiempos en la toma de decisiones
- Aplicar los recursos de manera eficiente
- Identificar y conocer las actividades que lleva adelante la empresa
- Detectar tareas duplicadas, riesgosas, conflictivas o que demandan demasiados recursos
- Optimizar el uso del recurso humano

Un análisis de identificación de eventos aporta al reconocimiento de posibles riesgos y oportunidades de la empresa. Ahora bien, las etapas que siguen a la identificación, basándonos en el modelo presentado en el capítulo segundo, son la evaluación de riesgos, la respuesta a ellos y la posterior implementación de actividades de control, las cuales completan el proceso de gestión de riesgos del control interno. Este proceso se debe acompañar con una comunicación fluida y una supervisión permanente. El desarrollo de estas etapas, partiendo de lo expuesto en el presente trabajo, podría potenciar aún más los beneficios enumerados.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTOGNOLLI, Santiago (2010), El secreto de las empresas familiares exitosas
- BERTANI, Elizabeth, POLESELLO, María Florencia, SANCHEZ, María Macarena, TROILA, Jorge Aníbal. (2014). COSO I Y COSO II Una Propuesta Integrada. Trabajo de Investigación carrera Contador Público Nacional. FCE. U.N.Cuyo
- CASTAÑEDA, L. (2009). *Alta dirección en las pymes*. México, DF, México: Poder.
- Cátedra de Empresas familiares, (2003). *Empresas Familiares*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de ciencias económicas y sociales, Mar del Plata, Argentina.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) *Control Interno - Marco Integrado. Resumen ejecutivo*.
- DONNELLEY, Robert G. citado por Roberto Martinez Nogueira "Empresas familiares. Análisis Organizacional y Social". Ed. Macchi, Buenos Aires, 1984, pág. 34
- Eleve TV (2011). Entrevista al Sr. Kertész. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.ele-ve.com.ar/Este-tipo-de-sociedades-abarcan-hoy-el-80-de-las-empresas-argentinas-grandes-o-chicas.html>
- GALLEGO DOMÍNGUEZ, Ignacio. La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. Marzo de 2012.Universidad de Córdoba (España). Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar.
- GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M; LANSBERG, I. (1997): "Empresas familiares, generación a generación". Ed. M c Graw Hill. México.
- GÓMEZ, P. (2008). Plan General de Contabilidad de Pymes. México, DF, México: Prentice Hall.
- HERNÁNDEZ, F. (2007). Propuesta de un Modelo Estratégico de Globalización económica para el municipio de Nuevo Laredo, México. Recuperado de <http://www.caei.com.ar/ebooks/ebook27.pdf>
- HERNÁNDEZ, J. (2008). Ventaja competitiva. Creatividad para tu negocio, *Pyme Adminístrate Hoy*, 14 (13-14), p. 27.
- Ley nacional 24467. (1995). Pequeña y mediana empresa.
- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1981): "Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar". Revista Contabilidad y Administración. Ed. Cangallo. Buenos Aires, 1981, Tomo IX. Pág. 936.

- PÉREZ, Lorena (2013). MiPyMEs - Empresa familiar. (Tesis de grado, Universidad de Buenos Aires). Recuperado de http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/039_psico_institu2/material/bibliografia/perez-pymes.pdf
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (23.2 ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Resolución 220/2019. Ministerio de Producción y Trabajo, Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (2019) Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Resolución General AFIP N°3537/2013. AFIP. 2013.
- Family business as an emerging field, (1998). Lansberg, E. L. Perrow y S. Rogolky, .Family Business Review.

ANEXO A

Ambiente de control

El ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la cual desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de la evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante, es la base para el resto de componentes del sistema de control interno, proporcionando disciplina y estructura.

El ambiente interno, para el COSO II, abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado o cultura de riesgo, la supervisión ejercida por el consejo de administración o dirección, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna las autoridades y responsabilidades y organiza y desarrolla a sus empleados.

Establecimiento de objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, la cual orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

Evaluación de riesgos

Cada entidad enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos.

Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionan.

La probable manifestación y el impacto que pueden causar los riesgos en una organización ponen en peligro la consecución de los objetivos de la empresa.

La dirección es la encargada de establecer cuál es el nivel de riesgo aceptable o tolerable y mantenerlo dentro de esos límites.

Identificación de eventos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Respuesta a los riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se

ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico.

Se pueden clasificar en, preventivas o de detección y correctivas, pueden abarcar actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial o funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones, y pueden ser a nivel gerencial u operativo.

La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición de funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Constituyen el núcleo de los elementos de control interno.

Información y comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna y relevante hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.

Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Actividades de supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna.

Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99-C.D.

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

Mendoza, 01 de abril de 2020



María Emilce Fernández Oviedo

Firma y aclaración

26637

Número de registro

35.927.168

DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99-C.D.

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

Mendoza, 3 de abril de 2020.



Firma y aclaración: Valentina Eugenia Dallape

Número de registro: 26611

DNI: 35.194.989