



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS**



Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**DISEÑO DE INFORMACION GERENCIAL PARA LA TOMA DE**  
**DECISIONES GENERADA A PARTIR DE UN CASO FRAMEWORK DE**  
**AUDITORIA INTERNA. EL CASO DE UNA EMPRESA DEL RUBRO DE**  
**SALUD.**

Autor: Cra. Martín María Valentina

Tutor: Dr. Dapena Fernandez, Juan Lucas

Córdoba, 2020



DISEÑO DE INFORMACION GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES  
GENERADA A PARTIR DE UN CASO FRAMEWORK DE AUDITORIA INTERNA. EL  
CASO DE UNA EMPRESA DEL RUBRO DE SALUD. by Martín María Valentina is  
licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada  
4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## AGRADECIMIENTOS

Agradecer a mi tutor Juan Lucas Dapena, así como también a todo el equipo que forma parte de la Escuela de Graduados de la Universidad Nacional de Córdoba, que me acompaña hace tantos años.

Por otro lado, a los profesores Dr. Juan Arguello y Dra. Eliana Werbin, por el apoyo continuo y su dedicación a lo largo de la especialización y el trabajo final.

## RESUMEN

En el presente trabajo, se analizaron los cinco elementos que componen el COSO *framework* de auditoría interna en una empresa del rubro de la salud. A partir de un relevamiento de los controles internos existentes en el rubro bienes de cambio y una matriz de riesgos, se propusieron mejoras potenciales. Si bien la compañía tiene controles, debe reforzarlos asignando responsables y procedimientos, lo cual contribuirá también a evitar el fraude a pesar de la superposición de funciones. Asimismo, se evaluaron los sistemas de información presentes en la compañía y la política de compliance implementada. Es indispensable para el éxito del nuevo ERP SAP, el *knowhow* de los empleados y un cambio en la cultura organizacional. Por último, se diseñaron indicadores financieros y con foco en los no financieros para la toma de decisiones basándose en el cuadro de mando integral, culminando con un mapa estratégico.

Palabras claves: Indicadores financieros y no financieros, Control interno, Compliance, Sistemas de información contable.

## ABSTRACT

In the present work, they analyzed the main five items from COSO internal audit framework, in a health business company. Based on a survey of internal controls on inventories and a risk matrix, potential improvements were proposed. Although the company has several controls, they have to improve them, assigning responsables and making more formal procedures, due to avoid fraud. What is more, information systems in the compañía and compliance policies were evaluated. The key to ERP SAP's success is the knowhow of the employees and a cultural change in the whole organization. By last, they designed financial and non financial indicators for make decisions base in balance scorecard, culminating with a strategic map.

Keywords: Financial and non financial indicators, Internal Control, Compliance, Accounting information systems.

## INDICE

Introducción.....	1
Metodología.....	3
Resultados y discusión.....	6
<b>Estudio exploratorio bibliográfico sobre la información gerencial para la toma de decisiones a partir del Cuadro de mando integral.....</b>	<b>6</b>
Planificación estratégica.....	6
Sistemas de información.....	8
Perspectiva financiera - CMI.....	10
Perspectiva clientes – CMI.....	11
Perspectiva procesos internos – CMI.....	12
Perspectiva aprendizaje y crecimientos – CMI.....	13
<b>Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno y el método COSO utilizado para auditoría interna. La nueva tendencia de compliance en las empresas.....</b>	<b>15</b>
Definición del control interno y el modelo COSO III.....	15
Primer componente COSO: Ambiente de Control.....	18
Segundo componente COSO: Evaluación de los Riesgos.....	20
Tercer Componente COSO: Actividades de Control.....	20
Cuarto componente COSO: Información y comunicación.....	22
Quinto componente COSO: Monitoreo.....	23
Compliance.....	25
<b>Estudio descriptivo de la empresa Promedon SA.....</b>	<b>28</b>
Descripción de la empresa.....	28
Estructura organizacional.....	29
Políticas y estrategias.....	30

Principales elementos.....	32
FODA.....	35
Sistemas de información.....	36
Control interno.....	38
<b>Propuesta a realizar: Diseño de un caso <i>framework</i> de auditoría interna a los fines de elaborar información gerencial útil para la toma de decisiones.....</b>	<b>48</b>
Conclusión.....	63
Bibliografía.....	65

## Introducción

La globalización y el aumento de oferta en la fabricación y comercialización de prótesis médicas generó que la competitividad sea un factor clave para el éxito de la compañía. Actualmente, las organizaciones de todo el mundo tienen una creciente necesidad de contar con información oportuna para la toma de decisiones a los fines de ser cada vez más competitivos (Bonilla Botia y Briceño Díaz 2006). El fenómeno mencionado debe acompañarse de herramientas orientadas a generar información y desarrollar indicadores estratégicos que permitan tomar decisiones correctas en el menor tiempo posible.

El cuadro de mando integral (CMI) creado por Kaplan y Norton (2002), es un sistema de gestión estratégica que brinda una serie de instrumentos financieros y no financieros para gestionar a la organización en un entorno competitivo. El mismo consta de cuatro perspectivas: financiera, cliente, control interno y formación y crecimiento. La compañía se define a si misma no como una empresa de salud sino como una empresa tecnológica y, por ello, se propone ser innovadora en cada actividad que lleva a cabo. La implementación del CMI implicaría una clara ventaja competitiva ya que contribuye a traducir la visión y estrategia, comunicar los objetivos a todos los niveles organizacionales y proporcionar un *feedback*.

Las organizaciones siempre requieren de una estructura e infraestructura organizacional en la cual la información fluye en todos los sentidos, teniendo en cuenta su entorno (Bonilla Botia y Briceño Díaz 2006). Un elemento clave para obtener información confiable que permita medir el desempeño y el grado de alcance de los objetivos propuestos, es que la organización tenga un sólido control interno.

Un modelo utilizado a los fines del control interno por muchas organizaciones en todo el mundo es el **COSO** (*Committee of Sponsoring*

*Organizations of the Treadway*). Surgió en 1985 en EEUU, a partir de malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores. Es una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. (El auditor moderno 2017).

Actualmente, hay una nueva tendencia relacionada al control interno de las empresas: *COMPLIANCE*.

¿Qué es el *Corporate Compliance*?

El ***Corporate Compliance*** es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones a los fines de detectar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan para establecer luego mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos.

El *Compliance* ha dejado de ser una opción voluntaria para muchas organizaciones y hoy debe integrar su estrategia y estructuras internas, a fin de dar cumplimiento a los preceptos legales o bien poder protegerse ante situaciones de riesgo que pondrían en serios problemas la estabilidad y continuidad de la actividad de la organización. En el rubro salud, esta necesidad se acentúa aún más, por el riesgo potenciado de tener como cliente final al paciente.

El objetivo de este trabajo final, fue diseñar información gerencial para la toma de decisiones a través del cuadro de mando integral, a partir de un caso *framework* de auditoría interna, en el contexto de una empresa del rubro de la salud.

## Metodología

El diseño de investigación se corresponde con estudios exploratorios y descriptivos, en el contexto de una empresa del rubro de la salud.

### **1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la información gerencial para la toma de decisiones a partir del Cuadro de mando integral.**

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

- ✓ Albert Díaz M. E. y Hernández Torres M. (2004)
- ✓ Berríos, R. y Flores R. (2017).
- ✓ Bonilla Botia L. y Briceño Díaz F. (2006).
- ✓ Kaplan, R. & Norton, D. (2002).
- ✓ Nardi A. M. (2005).

### **2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno y el método COSO III utilizado para auditoría interna. Tendencia de compliance en las empresas.**

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

- ✓ Crowe (2019).
- ✓ El auditor moderno (2017).
- ✓ Gonzalo, San-Jose, Ruiz-Roqueñi (2017).
- ✓ Krusemann (2018).
- ✓ Rivas (2011).
- ✓ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013).

### **3. Estudio descriptivo de la empresa Promedon SA.**

- I. Unidad de análisis: Está conformada los sectores y procesos principales de la empresa Promedon SA, dedicada a la fabricación y comercialización de prótesis médicas.
- II. Variables:
  - Descripción de la empresa: breve reseña, actividades principales, unidades de negocio.
  - Estructura organizacional: Organigrama de la empresa.
  - Políticas y Estrategias: Relevamiento de la misión, visión, políticas, estrategias y objetivos de la empresa.
  - Principales elementos de la empresa: Segmento de mercado, propuesta de valor, distribución del producto, alianza estratégica, fuente de ingreso, recursos claves, actividades claves, socios claves, estructura de costos.
  - Análisis FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.
  - Tipos de sistemas de información actuales.
  - Control interno: Objetivos de las áreas más críticas, mapeo del proceso de dichas áreas, controles internos existentes, factores de riesgo de dichos controles.
  - *Compliance*: Análisis del plan de *Compliance* implementado por la empresa.
- III. Técnicas:
  - Balance anual de la compañía: Análisis de significatividad de los rubros para ponderación de riesgos y detección de las áreas más críticas, así como también, para el diseño de indicadores estratégicos en la perspectiva financiera.
  - Informe de auditoría externa: A los fines de detectar observaciones que guíen el diseño del control interno.
  - Plan estratégico.

- Entrevistas con la Jefa de contabilidad y costos – Área de finanzas.
- Inspecciones oculares sobre procesos como fabricación, compra, comercio exterior y costeo para mapear dichos procesos, los objetivos de las áreas y los controles internos existentes.
- Revisión de los procedimientos existentes para el mapeo de procesos y controles internos.
- Código de ética de la empresa: Para observar el grado de cumplimiento del Plan *Compliance* 2020.

**4. Propuesta a realizar: Diseño de un caso *framework* de auditoría interna a los fines de elaborar información gerencial útil para la toma de decisiones basado en el cuadro de mando integral.**

Se llevó a cabo el diseño de un *framework* de auditoría interna, a partir del modelo COSO (2013), haciendo foco en aquellos procesos críticos de una empresa del rubro de la salud a partir de su significatividad. A partir del relevamiento de los procesos, controles internos y sistemas de información según los 5 componentes que componen el COSO, se elaborará una matriz de riesgos con las acciones potenciales.

En pos del análisis realizado, se va a extraer información gerencial útil para la toma de decisiones, construyendo un cuadro de mando integral que se adecúe a las necesidades de la compañía y a su plan estratégico. Para ello, se van a enfocar 4 perspectivas diferentes: Financieras, Cliente, Procesos internos y formación y crecimiento.

El modelo COSO, entre otros beneficios, busca mejorar el control interno, la optimización de recursos, la implementación de una adecuada gestión de riesgos, y principalmente, es de suma utilidad para la comunicación dentro de la organización. Es así, que a partir de este modelo, vamos a

elaborar diferentes medidas que permitan articular la estrategia empresarial, a los fines de coordinar las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales para conseguir el objetivo común.

## **Resultados y discusión**

### ***Estudio exploratorio bibliográfico sobre la información gerencial para la toma de decisiones a partir del Cuadro de mando integral.***



### **Planificación estratégica**

La complejidad de la operatoria diaria para llevar adelante un negocio en la Argentina, con un contexto económico, político y social complejo, nos lleva a perder de vista el motor de la empresa: la ESTRATEGIA y OBJETIVOS. La empresa del rubro de la salud, si bien cuenta con una estructura semi desarrollada comparada con otras empresas de su envergadura, sigue siendo una PyMe y, a diferencias de las grandes empresas, la planificación estratégica tiende a ser escasa en este tipo de organizaciones.

Nardi (2005) detalla los 5 pasos de la planificación estratégica:

- Desarrollar una visión y misión estratégica.
- Plantear objetivos para convertir la visión estratégica en resultados específicos de desempeño que debe lograr la organización.
- Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia de una manera eficiente y eficaz.
- Evaluar el desempeño y ejecutar los ajustes correctivos.

Cada uno de los steps que forman parte de la planificación estratégica son de suma importancia para el éxito de la organización. Partiendo de que la organización del rubro de la salud pueda definir claramente hacia dónde quiere ir y cuál es el camino para lograrlo, así como también materializar los objetivos en acciones diarias. Por último, pero no menor, es clave desarrollar un adecuado sistema para medir el desempeño, detectando los desvíos y corrigiendo los mismos, para asegurar el logro de las metas propuestas.

Retomando conceptos, Nardi (2005) a través de ejemplos, explica:



*Figura 1: Conceptos generales de la planificación estratégica (Tomado de Nardi, 2005).*

Según explica Bonilla Botia y Briceño Díaz (2006), los sistemas de información (SI) se componen de elementos que interactúan entre sí para apoyar las estrategias de un negocio y la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Antiguamente, para la compañía el problema radicaba en

generar información para la toma de decisiones, en cambio el problema actual se genera en qué hacer con el sin fin de datos. Por consiguiente, es un gran desafío para la organización desarrollar la capacidad para procesar esta gran cantidad de datos y elaborar información que satisfaga las necesidades de los respectivos usuarios.

### Sistemas de información

La compañía cuenta con diferentes tipos de sistemas de información, algunos transaccionales que permiten la automatización de procesos y otros destinados a los niveles jerárquicos. Este tipo de información según Bonilla Botia y Briceño Díaz (2006), tiene una serie de características:

- Son intensivos en cálculos y escasos en entradas y salidas de información. La empresa se encuentra en este proceso de reformular la información, donde no es tan importante la cantidad sino la calidad, es decir, que de nada sirve al proceso de toma de decisiones un libro entero de indicadores sino agregan valor.
- Están diseñados a la medida de cada organización, lo que significa que es responsabilidad de los ejecutivos y usuarios involucrados en la toma de decisiones. Por tanto, el entendimiento de las necesidades de información en cada área de la empresa para luego desarrollar los indicadores va a determinar la utilidad o no de los mismos.
- Permite que el usuario desarrolle de manera directa los modelos sin la intervención de profesionales de informática. El rol de los *key users* en cada uno de los procesos críticos de la organización del rubro de la salud ha tomado cada vez más relevancia.
- Son considerados como soluciones que hacen parte del plan de mejoramiento organizacional y como estrategia para lograr una ventaja competitiva. Es cada vez más complejo lograr los objetivos propuestos, si no sabemos en dónde está parada la compañía con respecto a los mismos.

- Son desarrollados con altos estándares en sus interfases hombre-máquina, caracterizado por gráficas de alta calidad, información tabular y en forma de texto. Es un lineamiento del *COMEX* de la empresa: “No solo importa el qué sino el cómo”. El diseño y presentación de los datos impacta directamente en la eficacia y eficiencia de las decisiones estratégicas que se toman con dicha información.
- El protocolo de comunicación entre el ejecutivo y el sistema permite interactuar sin un entrenamiento previo.
- El sistema está soportado por elementos especializados de *hardware*, tales como monitores o videos de alta resolución y sensibles a tacto, ratón e impresoras con tecnología avanzada. La empresa ha detectado mejoras posibles a través de la inversión de *software* que acompañen el crecimiento de la actividad pero esto debe acompañarse de la inversión adecuada en *hardware* para poder aprovechar las ventajas obtenidas.

La organización sigue la tendencia actual y cuenta con varios sistemas de información que conviven y se comunican a través de interfases. La inversión en el desarrollo de *software* que generen información adecuada y oportuna se ha incrementado. Como se mencionó, es clave en el éxito de estos sistemas que se tome el tiempo y la energía necesarias en cada una de las etapas en la implementación de un nuevo ERP. Partiendo de entender las necesidades de información existentes aportadas por los mandos estratégicos así como también comprender los procesos actuales y las mejoras potenciales a través de los *key users* de cada proceso.

En la práctica, la urgencia de la rutina tiende a desplazar la planificación estratégica, dándose prioridad a cumplir con las obligaciones diarias y dejando de lado aquellas herramientas que delimitan el rumbo a seguir en todos los niveles de una organización. Berríos y Flores (2017), explica que el CMI proporciona a los directivos, un conjunto sistematizado de elementos

necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Este traduce la estrategia y misión en un amplio conjunto de medidas de actuación, que forman conjuntamente la estructura necesario para un sistema de gestión y medición estratégica.

La figura 2 planteada por Kaplan y Norton (2002), resume lo que se denomina *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, el cual refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e interna.

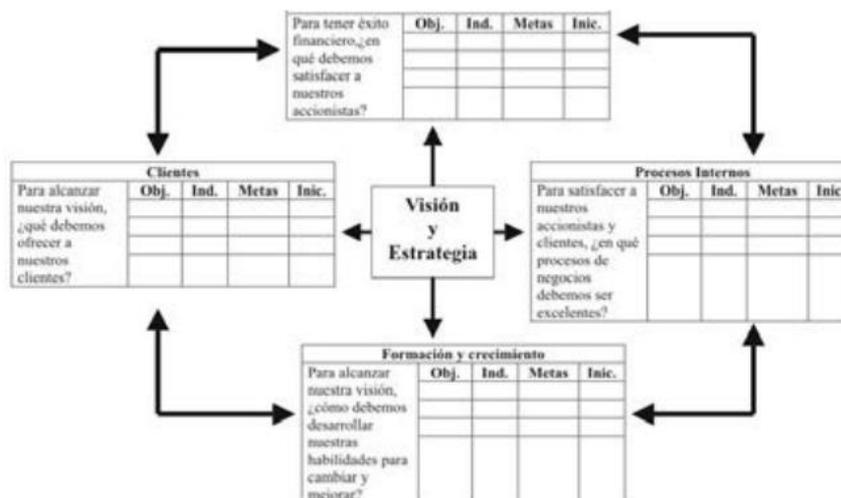


Figura 2: Perspectivas del CMI (Tomado de Kaplan y Norton, 2002)

Es así, que el Cuadro de Mando Integral le brinda a la compañía una clara ventaja competitiva al tener una visión global de las diferentes perspectivas:

### Perspectiva financiera - CMI

Según Berríos y Flores (2017), los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la compañía y van a ser la base para las demás perspectivas del CMI. Berríos y Flores (2017) plantean que los objetivos van a diferir considerablemente según el ciclo de vida en que se encuentre el

negocio: Crecimiento, sostenimiento y cocecha. La compañía en cuestión transita la fase de sostenimiento así como también la fase de crecimiento en algunos de sus negocios más recientes, por lo tanto, los indicadores deberían medir el grado de cumplimiento para sostener o acompañar el crecimiento deseado.

### *Perspectiva clientes - CMI*

Ahora bien, Kaplan y Norton (2002) plantea que si las unidades de negocio quieren conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes. Tanto los clientes existentes como los potenciales no son homogéneos, como expone Berríos y Flores (2017), tienen preferencias diferentes y valoran de manera distinta los atributos de un producto o servicio. Para la empresa en cuestión, es un desafío fidelizar los clientes directos, es decir los médicos, no sólo vendiendo un producto sino brindando un servicio completo que cumpla con los altos estándares de calidad y las expectativas de los mismos.

Albert Díaz y Hernández Torres (2004), discrimina un conjunto común de atributos relacionados a la perspectiva del cliente:

- De productos y/o servicios (Funcionalidad, precio, calidad).
- La relación con los clientes (Entrega del producto y servicio al cliente, respuesta y plazo de entrega).
- Imagen y prestigio (Factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa).

Todos y cada uno de estos atributos van a impactar en el grado de satisfacción del cliente y, por lo tanto, en la performance financiera. El foco de la empresa del rubro de la salud en los distintos atributos va a depender de la cadena causal de relaciones con los clientes.

La figura 3 planteada por Albert Díaz y Hernández Torres (2004), expone las diferentes relaciones posibles con los clientes. Esto va a incidir en las

acciones que la empresa del rubro de la salud tenga que promover. Los indicadores deben permitir medir la efectividad de estas acciones, ya sea detectando el grado de satisfacción de los clientes actuales para mantenerlos como si se han adquirido nuevos clientes o no. Estas mediciones, van a llevar luego a mejorar algunos de los atributos anteriormente mencionados, como analizar con el área de logística el servicio de entrega de los productos o con el área de calidad si estamos cumpliendo con los estándares establecidos.



*Figura 3: Grupo de indicadores centrales del cliente. Cadena causal de relaciones (Tomado de Albert Díaz y Hernández Torres, 2004)*

### **Perspectiva procesos internos - CMI**

Esta perspectiva contiene los procesos más críticos a los fines de lograr los objetivos de accionistas y clientes, determina Berríos y Flores (2017). Como ya se mencionó, la empresa en cuestión, tiene el objetivo principal de no sólo vender la prótesis médica, sino además brindar un servicio completo.

La figura 4 parte del modelo genérico de cadena de valor de Kaplan y Norton (2002) y, aplicándola a la empresa en cuestión, se observa que la perspectiva del proceso interno define los procesos claves de la cadena de valor finalizando en el cliente cuando se logra satisfacer sus necesidades.



Figura 4: Cadena de valor del proceso interno (Partiendo del modelo de Kaplan y Norton, 2002 pero aplicado a la empresa del rubro de la salud).

### Perspectiva aprendizaje y crecimientos - CMI

Kaplan y Norton (2002) establece que los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Asimismo, también nos plantea que la organización debe invertir en su infraestructura si quiere alcanzar los objetivos financieros a largo plazo.

Esta figura de Kaplan y Norton (2002), muestra las tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

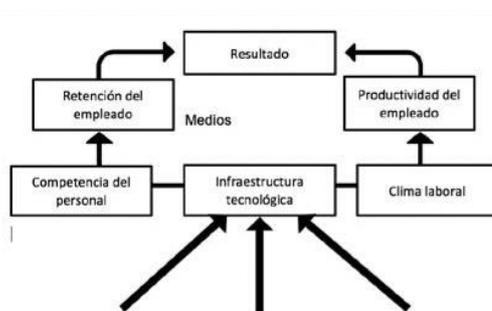


Figura 5: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Tomado de Kaplan y Norton, 2002)

- Las capacidades de los empleados: La organización en cuestión busca profesionalizar sus colaboradores así como también promover la capacitación. El idioma inglés también es de suma importancia, por lo que exige a los nuevos ingresos que cuenten con esa cualidad. A su vez hay tres dimensiones relacionadas que nos plantea Kaplan y Norton (2002):

*Tabla 1: Las capacidades de los empleados según Kaplan y Norton (2002), aplicados a la empresa del rubro salud.*

<p><b>Satisfacción de los empleados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía brinda beneficios extras a la remuneración como comedor, transporte, indumentaria, reintegros a la actividad física y guardería, entre otros. El recorte de gastos plantea la necesidad de detectar los beneficios mayormente valorados.</li> </ul>
<p><b>Retención de los empleados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene la necesidad de medir con precisión la rotación de empleados para accionar correctamente. Resulta crítico mantener los colaboradores que conocen los procesos exhaustivamente y que son transmisores de los valores de la organización.</li> </ul>
<p><b>Productividad de los empleados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el resultado de los dos anteriores. Podría medirse dividiendo los ingresos por la cantidad de empleados.</li> </ul>

- Las capacidades de los sistemas de información: La organización del rubro de la salud se encuentra invirtiendo en desarrollar nuevos *software* en UPF a partir de la necesidad de mayor información para la toma de decisiones. El desafío radica, en procesar los datos obtenidos y obtener indicadores útiles para la gestión. Otro desafío, radica en compartir correctamente esta información a todos sus empleados para que cada uno de los niveles de la organización actúen en pos del cumplimiento de los objetivos.
- Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos: En la empresa en cuestión se trabaja arduamente en

mejorar el clima laboral. Hay una tendencia impulsada por el área de recursos humanos para que se trabaje con libertad y por objetivos. El bono por objetivos cumple este rol, así como también, el plan de destacados anuales.

Según Berríos y Flores (2017), el mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. El COMEX de la organización en cuestión, debe asegurarse que cada uno de los indicadores propuestos en las diferentes perspectivas tengan una correlación entre sí y sean coherentes a los objetivos deseados.

Para concluir, Nardi (2005) cita a William Hewlett : “Usted no puede administrar lo que no puede medir...Y lo que se mide se hace”. De manera que resulta imprescindible para la compañía analizada, contar con indicadores que den una perspectiva del desempeño para accionar las medidas correctivas. A lo largo de su vida la compañía hizo foco en aspectos netamente financieros, pero los indicadores no financieros han adquirido protagonismo midiendo otros aspectos cualitativos como recursos humanos, el grado de la satisfacción de los clientes o los procesos internos existentes. Igualmente, resulta complejo contar con indicadores confiables sino hay un fuerte control interno, el cual va a permitir medir los riesgos de cada uno de los procesos y realizar una planeación ordenada con foco en mejorar lo más crítico.

***Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno y el método COSO III utilizado para auditoría interna. Tendencia del corporate compliance.***



***Definición del control interno y el modelo COSO III***

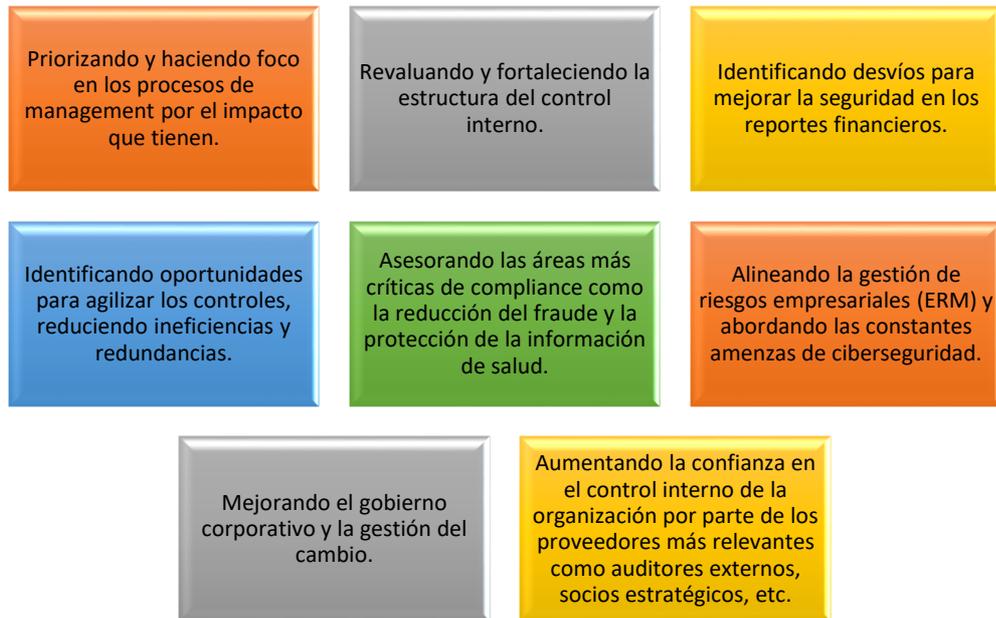
El rubro de la salud actualmente es muy complejo y se han incrementado los requerimientos, ya sea de calidad, de *reporting* contable y financiero, de

compliance, entre otros. Esto obliga a las empresas insertas en este mercado, a desarrollar fuertes controles internos en cada uno de los ámbitos en que se desempeña. Muchas organizaciones alrededor del mundo utilizan voluntariamente el caso *framework* para crear, desarrollar o mejorar sus sistemas de control interno.

El control interno, según indica The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013), es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad. El mismo fue diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

La empresa en cuestión ha implementado el área de auditoría interna en los últimos dos años. Su principal característica es ser totalmente independiente de la estructura organizacional y reportando directamente al COMEX, condición excluyente y esencial para asegurar su autonomía. Su principal fin es simple: prevenir el fraude organizacional y mitigar los riesgos potenciales, realizando las mejoras oportunas en cada una de las áreas que componen la empresa.

Ya se mencionó anteriormente que las compañías que integran el rubro de la salud se han complejizado cada vez más. Crowe (2019), expone que esta complejización incrementó la probabilidad y el impacto en los riesgos asociados. La empresa en cuestión, tiene más y más requerimientos de calidad, documentación para lanzar nuevos productos, formación de los médicos, entre otros, por parte de sus socios estratégicos y de los entes reguladores tanto del país como del resto del mundo. Según Crowe (2019), las compañías del rubro de la salud que adoptan formalmente Framework 2013 experimentan numerosos beneficios, tales como:



*Figura 6: Beneficios de Framework 2013 en el rubro de la salud según Crowe (2019).*

Según The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013), hay tres objetivos que permiten a las empresas centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- 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.

El modelo COSO fue mutando con el correr de los años, ajustándose a las nuevas necesidades del mercado. Es así que en el año 2013 se publicó la tercera versión de COSO III que introdujo un Marco Integrado de Gestión de Riesgos. Según The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013), el Internal Control — Integrated Framework (Marco de Control Interno Integrado), conocido como COSO III, parte de 5 componentes: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión.

### **Primer componente COSO: Ambiente de Control**

Según Rivas (2011), es la actitud general de sus administradores y empleados hacia la importancia del control interno. Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los niveles jerárquicos de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización, tiene gran influencia en la manera como se estructuran las actividades de una empresa, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Es por ello que, es considerado el fundamento o la base del resto de los componentes de control interno.

Hay 7 factores que Rivas (2011) considera dentro del ambiente de control:

- ⇒ Integridad y valores éticos: En la empresa en cuestión, el área de Compliance lanzó en el 2019 el Código de ética de la organización que fue firmado por todos los colaboradores. Asimismo, esto se complementó con intensivas capacitaciones para reforzarlo. Esto tiende a reducir las iniciativas que podrían llevar al personal a tener conflictos de interés.
- ⇒ Compromiso por la competencia: El *knowhow* y la performance de los colaboradores es de suma importancia para el logro de objetivos organizacionales. El alto grado de rotación en la empresa en cuestión pone en riesgo el grado de conocimiento y destrezas necesarias para lograr performance competitivas.

- ⇒ Consejo de directores o comité de auditoría: Dentro de la compañía del rubro de la salud, como ya se mencionó anteriormente, recientemente se creó el área de auditoría interna con funciones independientes y autónomas del resto de la organización, reportando directamente al Comex. Cabe destacar que hay que trabajar arduamente en fortalecer la cultura de los colaboradores de la organización del rubro de la salud en pos que vean a la auditora interna como una oportunidad de mejora y no estrictamente como un *controller*.
- ⇒ Filosofía y estilo operativo de la gerencia: Durante los últimos años, la compañía en cuestión ha destinado recursos en formar a los mandos gerenciales a los fines de que puedan monitorear de una manera global todas las actividades del negocio y mitigar los riesgos que se presentan. Rivas (2011) plantea el enfoque hacia el *reporting* financiero y el procesamiento de información.
- ⇒ Estructura organizacional: Es considerada el marco de la planeación y control de las operaciones. En empresas pequeñas como la compañía analizada, normalmente muchos roles se consolidan en una sola persona, potenciando los riesgos de fraude. Es así, que es de suma importancia que se evalúe la estructura organizacional para evitar la superposición de tareas a lo largo de la cadena de valor.
- ⇒ Asignación de autoridad y responsabilidad: Está estrechamente vinculado al ítem anterior, asignando responsabilidades por cada una de las actividades operativas y estableciendo las jerarquías de autorización. Para ello, la compañía analizada está trabajando en una política de autorizaciones impulsada por la dirección.
- ⇒ Políticas y procedimientos de recursos humanos: El área de recursos humanos en la empresa del rubro de la salud es un nexo entre los colaboradores y la compañía, debiendo propulsar políticas y procedimientos relacionados con diferentes aspectos de la vida laboral de los colaboradores, ya sea beneficios, promociones,

búsquedas, entre otros. La comunicación eficiente hacia todos los niveles organizacionales va a ser un factor clave.

### **Segundo componente COSO: Evaluación de los Riesgos**

La evaluación de los riesgos sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican, analizan y administran los riesgos de negocio que puede enfrentar una empresa y el resultado de ello, plantea Rivas (2011). Más aún, Rivas (2011) cita a Mantilla y expone que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación cambian constantemente y que, por lo tanto, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos que vienen aparejados.

Los riesgos internos y externos van a ser diferentes en cada una de las empresas y rubros del negocio. Ahora bien, Rivas (2011) determina que primero deben definirse los objetivos para que la administración pueda luego identificar los riesgos y determinar las acciones necesarias. Hay ciertos factores a su vez en una misma empresa que pueden potenciar los riesgos. En la compañía en cuestión se da la alta rotación y personal nuevo, se implementó en el último año un nuevo ERP para la fábrica, la actividad fue creciendo más que proporcional al crecimiento de la estructura organizacional, tienen filiales en varios países en el mundo, transaccionan tanto importando como exportando materiales y productos, entre otros.

### **Tercer Componente COSO: Actividades de Control**

Rivas (2011) expone que son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas y que por lo tanto garantizan el cumplimiento de las metas. Las actividades de control, según The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013), se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y

automatizadas. Las actividades de control aplicadas a la empresa del rubro de la salud consideradas en la estructura conceptual integrada COSO, plantadas por Rivas (2011), son las siguientes:



*Figura 7: Actividades de control en la estructura integrada COSO (Planteada por Rivas, 2011 aplicado a la empresa del rubro de la salud)*

Más allá de las actividades mencionadas en la figura anterior, se suma una muy importante: **SEGREGACIÓN DE RESPONSABILIDADES**. Rivas (2011), exponen 4 guías generales que orientan la segregación óptima de funciones:

- 1) Contabilidad separada de la custodia de los activos financieros.
- 2) Custodia de activos relacionados separados de la autorización de operaciones.

3) Responsabilidad operativa separada de la responsabilidad de registro contable.

4) Deberes y responsabilidades del departamento de tecnología de información separado de los departamentos de usuarios.

Como ya se explicó, en las Pymes como la empresa en cuestión, suelen solaparse varias funciones en una persona, por ejemplo el gerente de finanzas es a su vez el responsable de facturación y cobranzas. Así pues, en aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

#### **Cuarto componente COSO: Información y comunicación**

La información acerca de cada uno del resto de los componentes del COSO, explica Rivas (2011), son necesarios para que los administradores puedan dirigir las operaciones y garantizar que sean puesto en práctica las normativas legales, reglamentarias y de información. Análogamente, Rivas (2011), agrega que este componente de control interno, se refiere a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad y para conservar la contabilidad de los activos relacionados. Rivas (2011) cita a Mantilla y plantea que la información se relaciona no sólo a los datos generados internamente sino a los sucesos y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones.

La empresa en cuestión tiene buena comunicación en todos los niveles organizacionales ya que tienen la cultura de compartir toda la información hacia sus colaboradores para que estos puedan tomar decisiones correctas y oportunas. El código de ética lanzado en el último año, delimita que cada una de las áreas tienen responsabilidades para cumplir con las normativas y para un uso adecuado de la información y contabilidad de los activos. No obstante, debería trabajarse ahora en que todos los colaboradores tengan un conocimiento exhaustivo sobre la reglamentación que les compete y de

qué manera la información interna y externa que se les comunica impacta en sus funciones para establecer prioridades y un plan de acción acorde.

### Quinto componente COSO: Monitoreo

Rivas (2011) cita a Mantilla y determina que los sistemas de control interno cambian con el tiempo, ya que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos a causa por ejemplo de personal nuevo y, por lo tanto, la manera en cómo se aplican los controles tiene que evolucionar. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013), expone además que las evaluaciones pueden ser continuas, independientes o una combinación de ambas y que sirven para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente:



*Figura 8: Monitoreo continuo e independiente (Partiendo de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, 2013)*

Esta figura, plasma lo que determina The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013). En la empresa en cuestión, se ejercen monitoreos rutinarios ya establecidos en cada una de las áreas, así como también, el área de auditoría interna tiene un plan de auditoría a largo plazo para controlar cada uno de los procesos de la cadena de valor. En efecto, la alta rotación a veces impide que los controles continuos se ejerzan adecuadamente y que existen falencias para comunicar a la dirección los resultados y deficiencias en los monitoreos existentes.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013), expone que existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes, que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad.

La figura 9 de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013), representa las relaciones:

- Las tres categorías de objetivos—operativos, de información y de cumplimiento están representadas por las columnas.
- Los cinco componentes están representados por las filas.
- La estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión.



Figura 9: Relación entre objetivos y componentes (Tomada de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, 2013)

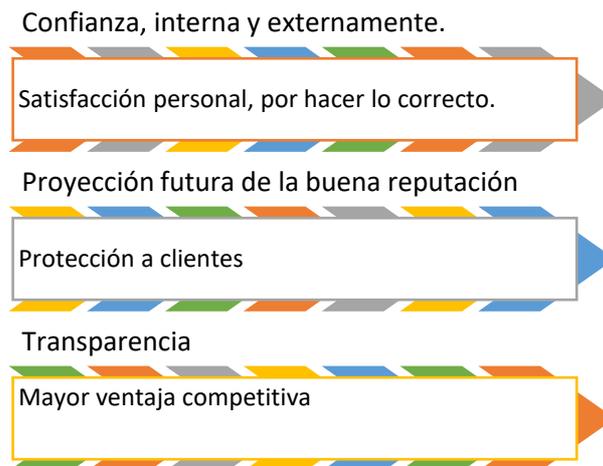
Si bien la empresa del rubro de la salud tiene presente cada uno de los componentes y objetivos, es importante que mejore la sinergia entre los mismos, ya que para que el control interno sea efectivo, todos tienen que estar presentes y funcionando de manera integrada.

### Compliance

Gonzalo, San-Jose, Ruiz-Roqueñi (2017), plantea que toda empresa que apuesta por su sostenibilidad tiene que gestionar sus riesgos. Asimismo, Gonzalo, San-Jose, Ruiz-Roqueñi (2017) determina que el dilema moral se encuentra en que si para evaluar riesgos hay que cumplir con la legalidad o también la ética es una variable a tener en cuenta. Por lo que sigue, que Gonzalo, San-Jose, Ruiz-Roqueñi (2017) denomina al *moral compliance*, como una serie de criterios morales a la hora de tomar decisiones y que forma parte de una compañía socialmente responsable y con fundamentos éticos.

Krusemann (2018) cita a Prini Estebecoren y explica que no hay una organización occidental que no tenga un *Compliance Officer*. Empero, el panorama en América latina, es totalmente lo opuesto. La empresa en cuestión, siguiendo su objetivo de ser una compañía innovadora y exitosa, ha implementado en los últimos dos años el Plan *Compliance 2020*. Este plan, incluye una serie de acciones tales como:

- La creación de un código de ética en la empresa, el cual se centra en la Misión, Visión y Valores y constituye una piedra angular para las políticas y procedimientos y detalla la conducta esperada de todos los colaboradores.
- Transformar la cultura organizacional basada en la ética y la integridad, la cual genera muchos beneficios:



*Figura 10: Beneficios de una cultura basada en la ética e integridad.*

- Una serie de capacitaciones para impulsar la responsabilidad individual y el compromiso con la compañía y el entorno.

Krusemann (2018) cita a Prini Estebecoren y expone que el objetivo del *Compliance* es que haya una cultura de sustentabilidad, donde el mayor

desafío tanto en multinacionales y nacionales, grandes y medianas es a nivel comercial. La compañía del rubro de la salud, presenta este principal desafío: una nueva forma de hacer negocios y relacionarse con los profesionales de la salud. En consecuencia, ha hecho y está haciendo especial foco en las áreas involucradas. No sólo esto, sino que tomó la decisión clave de prescindir de negocios tales como un socio estratégico de columna de hace muchísimos años y por lo tanto disminuir sus ventas, para ser fiel a este nuevo movimiento: EL *COMPLIANCE*.

La vorágine de las actividades y obligaciones pertinentes al negocio de cada compañía disminuyen, en muchas ocasiones, el foco en el control interno. Actualmente, el control interno es algo que se presencia en grandes empresas, siendo escaso en pymes como la empresa en cuestión, donde siempre se ha considerado un lujo que no pueden permitirse ya que “el costo es mayor al beneficio”.

Para finalizar, la compañía del rubro de la salud entiende que sin un fuerte control interno, los indicadores obtenidos a partir de la información disponible pueden llevar a decisiones incorrectas, que se desvíen al logro de los objetivos propuestos. Por esta razón, han destinado recursos a la creación de las áreas de auditoría interna y de *Compliance* que trabajan conjuntamente y se complementan. No obstante, es un proyecto a largo plazo que hoy está en su fase inicial, mapeando los diferentes procesos, los colaboradores y la cultura organizacional en pos de detectar los riesgos potenciales e implementar mejoras.

## *Estudio descriptivo de la empresa Promedon SA.*

---

### **Descripción de la empresa**

La empresa del rubro de la salud se fundó en 1985, la sede se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina donde comenzó su trayectoria. Cuenta con tecnología líder y más de 800 científicos y profesionales trabajando en la planta industrial de Córdoba, INDAIATUBA (Sao Paulo, Brasil) y BELLSHILL (Escocia), desarrollando productos innovadores que se adaptan a cada condición particular de cada uno de nuestros pacientes, además de oficinas en 5 continentes.

La mejor manera de describir una empresa es hacer las siguientes 3 preguntas:



*Figura 11: Descripción de la empresa del rubro de salud.*

- ✓ La compañía comercializa tecnología médica de avanzada con los más reconocidos socios internacionales y desarrolla productos de fabricación propia con apoyo de una eficiente cadena de suministros.
- ✓ Con el fin principal de mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas.
- ✓ Ofrece para ello soluciones con valor agregado para instituciones profesionales de la salud con el objetivo de brindar un diagnóstico preciso y tratamiento eficaz, obteniendo el mejor resultado médico en todos los procedimientos quirúrgicos.

La empresa del rubro de salud presenta dos unidades de negocio: **UPF y DISTRIBUIDORA.**

- El negocio de UPF fabrica prótesis uroginecológicas y exporta el 85% de los productos.
- Por otro lado, el modelo de negocio de distribuidora importa prótesis de diferentes reconocidas marcas internacionales y las comercializa en el país. Cabe destacar que la compañía presenta las licencias y permisos para ser el único distribuidor en el país de dichas marcas. Es así, que ofrece cobertura nacional a través de la presencia directa en las principales ciudades de Argentina y una red de sub-distribuidores.

En síntesis, la organización ofrece soluciones médicas mediante una amplia gama de productos en diversas especialidades: ARTOPLASTIA, ARTROSCOPIA, ORTOPIEDIA Y TRAUMATOLOGIA, NEUROCIRUGIA, ENDOSCOPIA DIGESTIVA, TRATAMIENTO AVANZADO DE HERIDAS, UROGINECOLOGIA, CIRUGIA GENERAL. Asimismo, la empresa coopera con cada equipo médico, ofreciendo soporte quirúrgico, educación continua además del amplio portfolio de soluciones innovadores para diferentes patologías y especialidades mencionadas.

### **Estructura organizacional**

La organización comenzó como una empresa familiar que desde hace un tiempo decidió de serlo a los fines de mantener una posición competitiva sostenible estructura organizativa. Para ello, se desarrolló un estricto protocolo familiar para limitar el acceso de los miembros de la familia y establecer los puestos de responsabilidad tanto para la gestión como para el gobierno de la compañía. La estructura organizacional actual es la siguiente:

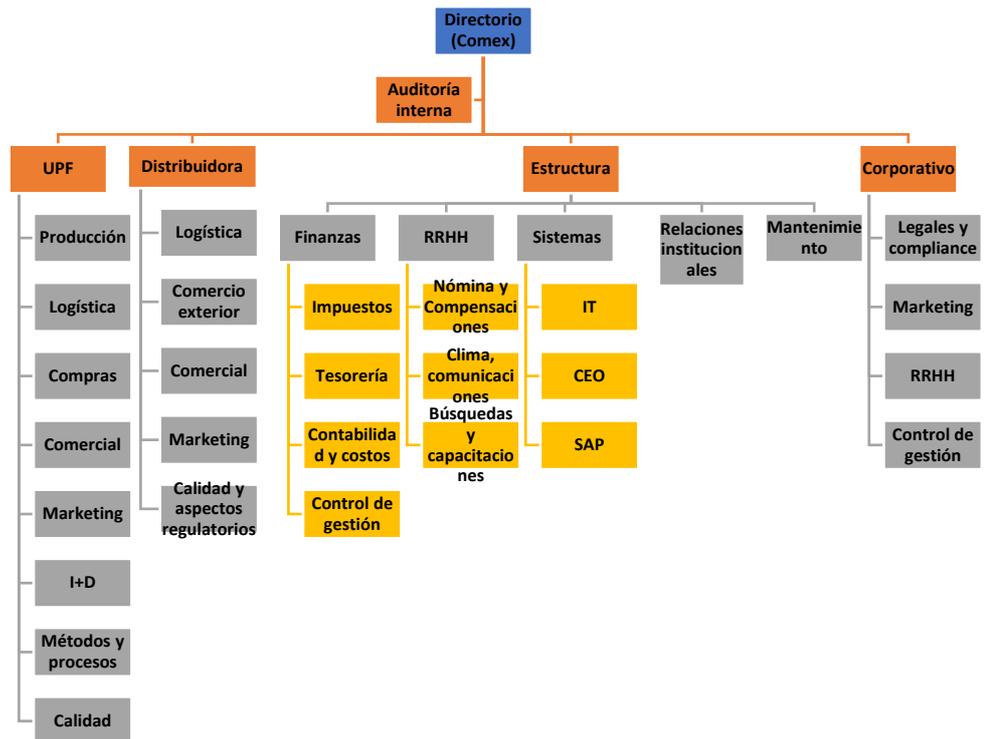


Figura 12: Estructura organizacional de la compañía.

## Políticas y estrategias

La **misión** de la empresa es “Contribuir a restablecer a calidad de vida de las personas desarrollando y poniendo a disposición de los profesionales de la salud tecnología médica segura y eficaz”.

La **visión** de la empresa es “Ser una compañía global, exitosa en todos los mercados que actúa “.

Los **objetivos** principales de la compañía son:

- Expandirse en el mercado y mantener el crecimiento sostenido de los últimos 10 años.
- Aumentar las exportaciones de “Victo” (un producto para la incontinencia urinaria masculina que se fabrica en la planta de Escocia) en 3 millones de usd en los próximos 3 años.

- Lograr ser una compañía que brinda soluciones integrales a la comunidad médica y financiadores.

En pos del logro de los objetivos propuestos, la compañía ha desarrollado una serie de **estrategias**:

- Incorporación de nueva línea de soluciones para cirugía general, para lo cual ha firmado un contrato de distribución exclusiva con la firma Reach Surgical de la República popular China.
- Lanzamiento comercial de nuevos productos:
  - 1) Para la incontinencia urinaria femenina: “Steema Retro púbico”, en los principales congresos mundiales.
  - 2) Lanzamiento comercial del Esfínter Urinario Artificial Victo producido íntegramente en Argentina.
- Ampliación del portafolio para tratamiento avanzado de heridas completando la variedad de productos ofrecidos, incorporando tratamientos de presión negativa entre otros.
- Reforzar el portafolio de productos de la especialidad de gastroenterología, lanzada en 2017 para el tratamiento de patologías digestivas.
- Abandonar la línea de columna vertebral: K2M, para re direccionar esfuerzos y recursos hacia patologías con mayor potencial de crecimiento.
- Ampliación de la actual planta y sede principal de la ciudad de Córdoba para poder cumplir con los objetivos de crecimiento.
- Aumentar las ventas globales un 10% en la unidad de negocio distribuidora y un 15% en el modelo de negocio de UPF.
- Dadas las situación económica del país y el plan de expansión de la compañía, la empresa ha decidido un plan de reducción de costos en general: haciendo mediciones exactas de los costos de sus productos para tomar decisiones acertivas en el precio de los mismos, dado que los márgenes se han reducido notoriamente y además, mediante un recorte de gastos administrativos.

## Principales elementos

⇒ **Segmento del mercado:** Destinado a pacientes a través de médicos profesionales y diferentes instituciones como obras sociales.

⇒ **Propuesta de valor:**

La figura 13 expone los diferentes servicios que agregan valor en la empresa:



Figura 13: Valor agregado.

- La empresa trabaja todos los días para ofrecer un servicio de primer nivel a cada uno de los clientes alrededor del mundo, ya sean profesionales de la salud, instituciones médicas, proveedores de la salud, socios estratégicos y pacientes.
- El desafío consiste en asegurar a los profesionales de la salud un acceso rápido y sostenible en el tiempo a las soluciones comercializadas para el tratamiento efectivo de sus pacientes. Es así, que la compañía ofrece calidad en sus productos, fabricando prótesis uroginecológicas que compiten a nivel mundial con las mejores marcas y a su vez

presenta socios estratégicos reconocidos en todo el mundo como ZIMMER, ARTHREX, ORTHOFIX, entre otros.

- La organización promueve la capacitación de los profesionales de la salud a través de MedEd, un programa de educación médica continua donde se capacitan a profesionales de la salud de diferentes especialidades, haciendo foco en la correcta ejecución de los procedimientos médicos que involucran las soluciones que la empresa comercializa.
- Se provee asistencia quirúrgica de primer nivel a través de profesionales altamente capacitados, ofreciendo no sólo un producto médico sino también un servicio de excelencia.
- Es una compañía con tecnología global que opera localmente, cubriendo las necesidades de cada mercado, con productos líderes y soluciones innovadoras. Su área estrella es el área de I+D que trabaja constantemente en desarrollar nuevas tecnologías para las patologías existentes.
- Es una premisa para la compañía, almacenar y hacer la entrega de dispositivos médicos, cumpliendo procesos, trazabilidad y mejores prácticas que aseguran la disponibilidad en tiempo y forma para el procedimiento médico. Para ello, cuenta con sucursales en las principales provincias del país y una red de distribuidores, así como también oficinas comerciales en 5 continentes.

⇒ **Distribución del producto:** Son las diferentes sucursales de la empresa en Argentina localizadas en Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe y Rosario. Por añadidura, cuenta con filiales donde también se comercializan sus productos en México, Chile, Brasil y Alemania que se encarga de distribuir en Europa. Como ya se mencionó, también cuenta con una red de distribuidores que dan soporte al resto del país y del mundo.

- ⇒ **Alianza estratégica:** Actualmente la empresa no presenta competidores aliados.
- ⇒ **Fuente de ingreso:** La venta de prótesis y aparatología médica, el alquiler de aparatología médica e instrumentales. Ocasionalmente la venta de bienes de uso como rodados propios de la compañía también representan una fuente de ingreso para la compañía.
- ⇒ **Recursos claves:** Humanos, Tecnológicos y financieros.
- ⇒ **Actividades claves:** Investigación y desarrollo, Control de calidad, Finanzas, Ventas y logística.
- ⇒ **Socios claves:** Cuenta con socios estratégicos que colaboran a cumplir con la propuesta de valor de la empresa como ARTHREX, ZIMMER, ORTHOFIX, MICROTECH, INTEGRA, GENADYNE, REACH SURGICAL. Estos son socios claves que se construyeron desde los inicios y de los cuales presenta la licencia única para distribuir a nivel nacional, debiendo cumplir con sus estándares de calidad. Por otra parte, en el negocio de UPF Promedon tiene proveedores claves ya que por la particularidad del producto fabricado, estos socios proveen materias primas confeccionadas a medida. Algunos de estos proveedores son nacionales como FEIN MEC y TECNOPLAST y el 70% son extranjeros como NUSIL TECHNOLOGY, SECANT MEDICAL, MEDISYL COMPANY, entre otros. Finalmente, la compañía mantiene relaciones financieras con diversos Bancos a los cuales les solicita préstamos.
- ⇒ **Estructura de costos:** La estructura de costos de la compañía varía significativamente según cada modelo de negocio:
  1. Entonces resulta que en Distribuidora, los principales costos son: costo de los productos importados y los gastos de importación de estos productos.
  2. Mientras que en Fábrica UPF la estructura de costos de fabricación se compone de: el costo de las materias primas, los gastos de importación para las materias primas importadas, los costos de mano de obra directa y los costos indirectos de

fabricación que consisten en: costo de la mano de obra indirecta, servicios básicos, depreciación de las maquinarias, fletes, otros gastos de atención al personal, mantenimiento y reparación de edificios, gastos de esterilizado, entre otros.

Ambas unidades de negocios presentan costos administrativos, de comercialización y marketing y de logística.

## **FODA**

### **Fortalezas:**

- Es una empresa que comercializa productos líderes en el mercado cumpliendo con los estándares internacionales de calidad.
- La empresa es innovadora, desarrollando constantemente nuevas tecnologías médicas a través del área de I+D y su inversión en formación.
- Forma parte de un grupo económico que incluye a varios países con economías más estables que la de la Argentina lo que disminuye el riesgo.
- La empresa presenta un buen ambiente laboral, haciendo foco en los diferentes beneficios que brinda a los empleados como bonificaciones por formación y actividad física, licencias especiales, festejo de fechas importantes, entre otros.

### **Oportunidades:**

- La globalización mundial en el mercado de la salud ha contribuido a que pueda insertarse en mercados internacionales.
- La calidad de los productos nacionales es significativamente inferior a la de los productos que fabrica y comercializa la organización, representando un nivel de competencia nacional débil.

### **Debilidades:**

- Salarios bajos en comparación con la media de las empresas.
- Rotación significativa del personal.

- Al ser una empresa que ha crecido sustancialmente en los últimos años, le falta solidez en la diversificación de las áreas y roles en la empresa.

### **Amenazas:**

- El ingreso de productos internacionales a la Argentina se ha incrementado sustancialmente en los últimos años por lo que se ve obligado constantemente a incrementar sus estándares de calidad.

- El contexto económico del país y la dependencia al valor del dólar ya que el modelo de negocio de distribuidora consta en importar productos que mayoritariamente se encuentran en moneda dólar y comercializarlos en el país a moneda pesos.

- La fluctuación constante de los estándares de calidad y de regulaciones de importación o exportación en países puntuales.

- Algunos de los proveedores claves de UPF fabrican materias primas a medida para la compañía, lo cual genera una gran dependencia y pone en riesgo la continuidad de fabricación de alguno de sus productos.

### **Sistemas de información**

La compañía cuenta con sistemas de información varios:

- **CEO:** Es un enlatado de Oracle adaptado a la empresa donde opera el negocio de distribuidora, así como también, las áreas de soporte (finanzas, rrhh, etcétera). El mismo funciona casi desde los comienzos con adaptaciones y mejoras a lo largo del tiempo. Si bien hay un área avocada a responder los requerimientos de los usuarios, la demanda supera los recursos existentes. Como consecuencia, los desarrollos se encuentran postergados, priorizándose las urgencias. Esto, pone a la compañía un paso atrás y no un paso adelante, lo cual sería óptimo para contar con información confiable y oportuna, que permita a su vez reducir los tiempos de procesamiento y de lugar al análisis de datos.
- **SAP:** La organización se encuentra implementando este nuevo sistema para el negocio de UPF adecuándose a las necesidades de

información para la toma de decisiones que acompañen el arduo crecimiento que se presencié en los últimos años. El sistema anterior, era SCENEC, un enlatado que funcionaba relativamente pero con numerosas limitaciones para diferentes procesos como costeo, logística, compras. Una de las principales deficiencias era no permitir la interfaz con otros sistemas, lo cual duplicaba tareas varias. A partir de un análisis exhaustivo de costo-beneficio encabezado por la dirección, la organización está transitando la implementación de un nuevo ERP, debiendo adaptarse a dicho cambio en diferentes sentidos:

1. Actualmente, se está trabajando en conjunto con una consultora pero es necesario estructurar un área para atender las necesidades específicas de SAP.
2. Deben revisarse todos los procesos y comunicar adecuadamente el *knowhow* de los mismos a los programadores, así como también detectar **oportunamente** las mejoras potenciales para introducirlas en el desarrollo.
3. Deben asignarse correctamente los *key users* que van a capacitar al resto de los colaboradores, es clave que *las personas correctas estén en el lugar correcto*.
4. Finalmente, si los colaboradores de la organización no comparten y trabajan la cultura del cambio el proyecto de implementación del nuevo ERP será un completo fracaso.

Este sistema se comunicará con CEO a través de interfases que se están creando debido a que el resto de la organización seguirá funcionando con CEO.

- **DATAMART:** Este sistema de datos consolida la información de CEO y la prepara para interfacear a BI. Si bien pueden consultarse reportes varios, se utiliza con mayor frecuencia BI ya que es más amigable.

- **BI - SAP BUSINESS OBJECTS:** Esta es una herramienta de gestión para la toma de decisiones con diferentes módulos como COMPRAS, VENTAS, LOGISTICA donde cada área podrá armar a medida sus propios reportes y con las variables pertinentes.

La siguiente figura muestra un resumen de los sistemas que coexisten en la organización y que interactúan entre sí para brindar información a los usuarios:



Figura 14: Tipos de sistemas de información.

### Control interno

#### *Descripción del proceso valuación de bienes de cambio:*

En un análisis de los rubros que componen el patrimonio, uno de los más significativos son los bienes de cambio que representan el 30% del total del activo. Del mismo modo, otros representativos son bienes de uso y créditos por ventas por el lado del activo y préstamos en cuanto al pasivo.

Asimismo, el negocio de UPF se encuentra trabajando en la implementación de un nuevo sistema ERP conocido mundialmente SAP. Este sistema nuevo sólo involucrará a la fábrica mientras que el resto de la empresa continuará utilizando el sistema actual. Es por ello, que entre otros procesos, el costeo de bienes de cambio es un factor clave para la compañía actualmente.

Por último, pero no menos importante, una de las razones sobre la criticidad de analizar bienes de cambio es que una de las estrategias de la compañía es un plan de reducción de costos.

En primer lugar, la compañía valúa sus bienes de cambio según las normas contables aplicadas:

- Mercaderías y componentes en depósito: a su costo de reposición.
- Productos elaborados y en proceso: a su costo de reproducción.
- Materias primas: a su costo de reposición.
- Bienes de cambio en tránsito: al costo de compra.

A su vez, el directorio de la sociedad considera que el valor de los bienes de cambio, luego de considerar la previsión por obsolescencia, no excede el valor recuperable de los mismos.

En segundo lugar, es pertinente definir cómo se componen los costos de todos los productos de uroginecología fabricados por la empresa y de qué manera entonces se valorizan los inventarios de bienes de cambio de la compañía. Cabe destacar, que a pesar de ser todos ellos diferentes, presentan estructuras de costos similares. Es así, que los costos se componen por: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

La siguiente figura, describe la significatividad de cada uno de los costos de un producto terminado de la empresa en cuestión que van a incidir en los riesgos de los respectivos controles:

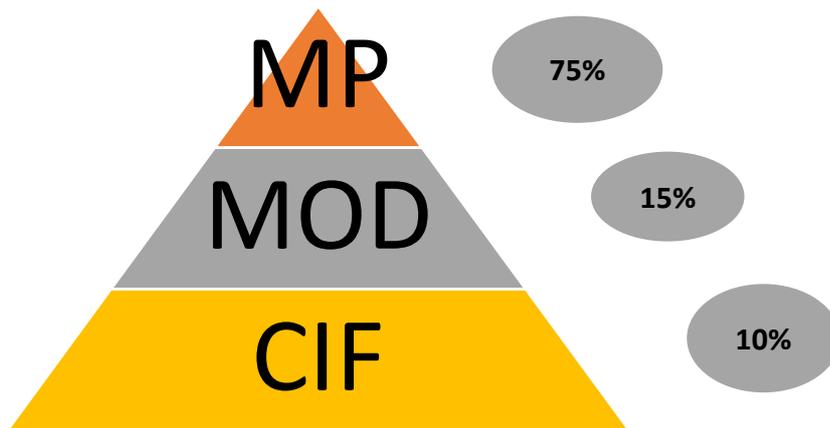


Figura 15: Significatividad de los costos de la materia prima.

- Las materias primas se compran el 70% al exterior y el resto localmente. A su vez, hay proveedores que fabrican a medida las materias primas a pedido de la empresa y con materias primas que la compañía del rubro de salud compra y le envía al proveedor, son especie de “subcontrataciones” pero que son actualmente consideradas como materias primas. Las materias primas se costean por costo de reposición según dictan las normas contables profesionales. Vale la pena decir, que hay proveedores nacionales que cobran en dólares al tipo de cambio de la fecha de facturación, y luego cobran la diferencia de cambio entre el momento de facturación y la fecha de pago. Como ya se mencionó, hay materias primas nacionales e importadas. Por consiguiente, el costeo de las mismas difiere:
  - El costo de las materias primas nacionales se compone del precio que cobra el proveedor, denominado FOB.
  - El costo final de las materias primas importadas (DDP) se compone del precio pagado al proveedor, más los gastos de importación (CIF). Los gastos de importación que gestiona el área de COMEX se forman por el flete internacional, el seguro y los derechos de importación abonados al Estado al momento de nacionalizar la mercadería.

La tabla número dos, resume lo explicado anteriormente y además expone qué documentos van a contabilizar cada uno de los costos de materia prima cuando se corra el proceso de costeo:

*Tabla 2: Costeo materias primas*

<b>Origen materia prima</b>	<b>Tipo de costo</b>	<b>Documento</b>
Nacional	FOB	La factura del proveedor.
Importada	FOB	La factura del proveedor.
	CIF	Se estima anualmente un porcentaje por proveedor, que se ingresa luego en el sistema.

➤ La mano de obra directa se compone de los sueldos de los laboratoristas que fabrican los productos. Se calcula una mano de obra por hora estándar fuera del sistema que se compone de:

1. Los salarios.
2. Las cargas sociales.
3. Vacaciones y SAC.
4. El bono por desempeño.

Ese importe estimado se aplica a la cantidad de horas mensuales estándares de los 26 laboratoristas de la planta, tomando en cuenta los días efectivamente trabajadas así como también, excluyendo las horas ineficientes dadas por ausencias, licencias, almuerzo, capacitaciones, entre otros.

El costo de mano de obra por hora calculado se ingresa al sistema y se pondera por la cantidad de horas/minutos estándares que conllevan al proceso de fabricación de cada uno de los productos.

- Por último, los costos indirectos de fabricación se calculan fuera del sistema también por grupo de productos que comparten características similares. La tabla 3 muestra las cuentas con centro de costo de la fábrica (05FA) que se clasifican según la compañía como CIF.

*Tabla 3: Activación gastos generales (Costos indirectos de fabricación)*

<b>Composicion</b>	
<b>Activación Gastos Generales (Costo Indir Fabric)</b>	
91000900	ESTERILIZADO LOCAL (2)
51310101	SUELDOS Y CARGAS PERSONAL
51310105	AGUINALDO
51310106	VACACIONES
51320900	MANTENIMIENTO Y REPARACION EDIFICIOS
51321000	SERVICIOS BASICOS
51330100	DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS ( AMORTIZACIONES)
51322400	FLETES, FRANQUEOS, ENVIOS Y MENSAJERIA
51310201	ALMUERZO DEL PERSONAL
51310204	OTROS GASTOS DE ATENCION AL PNAL
51321900	MATERIALES, FOLLETERIA DE MARKETING
51322000	PRODUCTOS PILOTO, MUESTRAS Y PROTOTIPOS
51323300	GASTOS EN EQUIPAMIENTOS
51310702	FORMACION MANAGMENT H2
51310703	FORMACION EN GENERAL H3

Además se contemplan los costos de no calidad formando un CIG: CIF + COSTOS NO CALIDAD.

¿Cómo se prorratan estos costos? Utilizando bases de asignación para cada uno, designadas por el gerente de producción en base a lo que cada grupo de artículos utiliza de cada CIF.

Es importante agregar, que más allá de la valuación de los bienes de cambio persé, la obsolescencia juega un rol importantísimo. Para ilustrar, en el negocio de distribuidora se realiza un cálculo global de manera mensual al cierre, a partir de un reporte obtenido del sistema CEO con el

stock inmovilizado del último año móvil. Por el contrario, en UPF no se calcula ni contabiliza la obsolescencia del inventario.

En cuanto a la periodicidad, el proceso de costeo de los productos finales se ejerce una vez al mes al cierre. En la figura siguiente, se puede observar la periodicidad del cálculo de cada uno de los costos descritos anteriormente:



Figura 16: Periodicidad del costeo.

En otro orden de cosas, luego de la corrida de costos, se ingresan los costos obtenidos en el otro sistema que utiliza el resto de la compañía CEO a los fines de obtener información cuando se venden y facturan dichos artículos.

**¿Quién es el responsable del costeo?** Dentro del área de finanzas, el área de contabilidad y costos es la encargada de la valuación de bienes de cambio. Hay un integrante dedicado exclusivamente al costeo de bienes de cambio tanto de UPF como de distribuidora. Para ello, se trabaja en conjunto con diferentes áreas de la organización dando *input* o requiriendo explicaciones sobre el impacto en los costos de las diferentes acciones de

estos procesos: logística, compras, comercio exterior, comercial, entre otras.

*Objetivo:*

El objetivo del área de contabilidad y costos es valorar los bienes de cambio según las normas contables profesionales, en pos de que los costos de los productos reflejen la realidad y las diferentes áreas transversales como comercial, compras, logística y producción puedan tomar decisiones basándose en esa información.

*Controles internos existentes y factores de riesgo:*

- A. Se realiza un control global por parte del área de costos mensualmente al cierre, comparando el costeo estándar versus el real, el cual no debería generar diferencias significativas, es decir, no más de un 5% aproximadamente.

El costo real surge de tomar la existencia inicial, sumarle las compras del mes y restarle la existencia final. Para ello, hay que tener contemplar que las compras representan los mayores de compra de materias primas y gastos de importación (MP), sueldos y cargas sociales (MOD) y los saldos de las cuentas de CIF. Además, la existencia inicial es la existencia final del mes anterior y la existencia final es un reporte con el stock valorizado que envía el área de logística.

Por otro lado, el costo estándar surge del total del costo de los productos que se vendieron en ese mes, que surge de un reporte de BI, tomando los productos vendidos y aplicándole el costo que se impacta en el sistema descripto anteriormente.

- B. Se verifica mensualmente al cierre con el área de compras y logística que todas las facturas recibidas hayan sido contabilizadas y, a su vez, que dichas mercaderías fueron ingresadas al *stock*. Si esto no se cumple, tendremos infladas las compras porque tenemos facturas pero no dicha mercadería o desinfladas en el caso contrario.

- C. Se llevan a cabo inventarios anuales parando la fábrica por completo, tanto de la materia prima como de los productos semi elaborados y finales. Periódicamente, se realizan inventarios parciales según la significatividad de los productos clasificando los mismos como A, B y C. Dichos inventarios, los realizan los colaboradores de logística y respectivos ajustes de *stock* también los lleva a cabo dicha área.
- D. Se llevan a cabo análisis de razonabilidad de las variaciones de costos de un mes a otro, tanto de las materias primas como de productos terminados analizando las causas de las variaciones significativas con el área de compras principalmente.

Haciendo referencia ahora a los factores de riesgo:

- ⇒ Tener un costeo que sea muy distante a la realidad y por lo tanto perder competitividad y margen de ganancia en los productos. Esto debido que hay muchos costos que son estimados como los gastos de importación, los CIF y la mano de obra directa.
- ⇒ Cabe destacar, que tampoco se realiza una estimación sobre la obsolescencia de los inventarios. Esto puede llevar a que la valuación de los mismos sea incorrecta y quebrar *stock* por ejemplo. Esto se potencia en el rubro de la salud donde la tecnología médica avanza todo el tiempo. Los auditores externos han observado este desvío en los últimos dos ejercicios.
- ⇒ Incluir gastos financieros de las facturas de compra y activarlos como costo de ventas. Hay muchos proveedores que facturan en dólares convertido al tipo de cambio a la fecha de pago de esa factura. Actualmente, no se realiza un control sobre estos costos de las facturas de compra, pudiendo no cumplir con las normas contables que dictan imputar estos intereses financieros a gastos financieros y no costo. Se han detectado dos facturas no

significativas en los últimos dos cierres con intereses financieros imputadas a la cuenta Compras materiales directos.

- ⇒ Perder el control sobre los inventarios de los proveedores ya que no se realizan inventarios de esta mercadería y quebrar *stock*, así como sub/sobre valorar el inventario. Como ya se explicó en el proceso, hay proveedores que fabrican a medida y con materiales que la empresa del rubro de la salud le brinda. Asimismo, estos cuentan con maquinaria que es abonada por la compañía en cuestión. La valuación de dichos materiales no es representativa respecto del total del inventario.
- ⇒ Que el área de logística manipule los ajustes de stock si hay conflictos de interés. Esto es debido a que, la misma persona realiza los inventarios y los ajustes de *stock*, dándose una interposición de roles que potencia el fraude. El riesgo, se ve aún más potenciado ya que los ajustes de *stock* se incluyen en el costo de la mercadería, donde se supone por diferencia de inventarios que todo lo que no está en la existencia final, se vendió. Es decir, que el área de finanzas no tiene una noción clara del panorama de ajustes de *stock* y, por lo tanto, de la existencia física de bienes de cambio. En diciembre del último año, se detectó un ajuste más que significativo en productos semi-elaborados que tuvo un gran impacto en el costo del balance anual.

### **Análisis del plan de *Compliance* implementado por la empresa.**

La primera pregunta que surge es ¿cuál es su alcance? El mismo aplica a todas las compañías del Grupo Promedon y a todos sus colaboradores, incluyendo a líderes y directores. La incidencia del *compliance* entonces está en cada una de las áreas y pilares que forman parte de la compañía. Donde cada persona tiene:

- ✓ Responsabilidad individual: Donde los incumplimientos pueden llevar a consecuencias disciplinarias hasta la finalización de la relación laboral. Cabe destacar que los líderes tienen un responsabilidad adicional al ser referentes que guían y apoyan a sus equipos.
- ✓ Compromiso entre los colaboradores: Con el objetivo de asegurar un trato equitativo y respetuoso, un ambiente saludable y seguro y la mirada de la otra persona de manera integral.
- ✓ Compromiso con la compañía: Es aquí donde incide principalmente lo analizado en el caso *framework* aplicado al rubro bienes de cambio, en los siguientes aspectos:
  1. Toma de decisiones y conflictos de interés: Esto ocurre cuando una relación o interés personal influye en la habilidad de tomar decisiones de manera objetiva. Cuando se detectan superposición de poderes en el área logística para realizar el inventario y los ajustes de stock, hay un potencial conflicto de interés.
  2. Llevar libros y registros de manera apropiada: Todas las transacciones de la empresa deben ser registradas de forma adecuada y en el periodo contable correspondiente, cumpliendo con las normas contables. Esto se está incumpliendo cuando las estimaciones de costos no reflejan la realidad o cuando, por ejemplo, se realizan imputaciones incorrectas de gastos financieros al costo de ventas.
  3. Protección de la información confidencial: El área de finanzas contiene información sensible para la compañía que no debería ser difundida sin previa autorización.
  4. Propiedad intelectual.
  5. Uso de los activos de la compañía: Los colaboradores deben velar por utilizar efectivamente todos los recursos de la empresa. Conocer el grado de obsolescencia de los bienes de cambio mejoraría la gestión de los mismos así como también tener mayor control sobre el stock en los proveedores.

- ✓ Compromiso con el entorno: Esto hace referencia a la interacción con los pacientes, con terceros privados y con el estado. Llevar registros contables de manera inapropiada podría generar multas o sanciones importantes para la empresa.

***Propuesta a realizar: Caso framework y diseño de información gerencial a partir de un CMI.***



### **Diseño del control interno**

Para comenzar, se presenta la tabla 4 con una matriz de riesgos sobre el proceso de bienes de cambio.

Tabla 4: Matriz de riesgos para el proceso de bienes de cambio.

BIENES DE CAMBIO						
Subproceso	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Riesgo	Ranking	Acciones
Costeo estándar vs real	Sub-Sobrevaluar stock	4	4	16		Mejorar estimación CIF y MOD.
Obsolescencia	Valuación incorrecta/ Quiebre stock	5	3	15		Replicar cálculo obsolescencia distribuidora.
Gastos financieros	Activarlos en el costo	3	4	12		Control del sistema en carga de facturas.compra/Facturación intereses financieros por separado.
Stock proveedores	Valuación incorrecta/ Quiebre stock	3	3	9		Realizar inventarios en los proveedores.
Inventarios y ajustes de stock	Fraude	5	4	20		Acompañar los inventarios y separar los ajustes de stock del costo.

**Detalle de los controles propuestos:**

1. Gastos de importación

**Responsable:** El analista de costos.

**Frecuencia:** Mensual.

**Proceso:** Los gastos de importación actualmente se estiman por proveedor mediante un porcentaje que toma un promedio del mayor

de gastos de importación del último año. Con la implementación del nuevo ERP SAP, debería desarrollarse un zeta (así se le denominan a los desarrollos no estándares del sistema SAP) que contemple por material los derechos de importación, el flete y los seguros. En primer lugar, los derechos de importación es un porcentaje que viene definido por aduana para cada material, es decir, que podrían interfasearse desde CEO y ya quedar fijos. A su vez, las facturas de fletes y seguros también se cargan en CEO, por lo que se podrían prorratear esos costos por embarque a cada una de las materias primas. De esta manera, estos costos podrían impactarse mensualmente y a nivel ítem por ítem.

2. Estimación de MOD

**Responsable:** Analista de costos.

**Frecuencia:** Semestral.

**Proceso:** La mano de obra directa también es estimada por fuera. Las estimaciones tienen muchas oportunidades de mejora. Sin embargo, se detectó que en el cálculo de la MOD se toman costos extraordinarios como indemnización por despidos, el pago del bono en el mes que se abona en vez de la provisión mensual y, además, que se contemplan las horas extras tanto a nivel físico como el pago de las mismas. Podrían establecerse controles para evitar estos desvíos, controlando las líneas de los mayores así como solicitando a recursos humanos el aviso de estos sucesos a los fines de excluirlos en el cálculo.

3. Previsión por obsolescencia

**Responsable:** Analista de costos junto con jefe logístico.

**Frecuencia:** Trimestral.

**Proceso:** En la unidad de negocio de la distribuidora actualmente se realiza un cálculo de la previsión por obsolescencia. Se sugiere replicar el cálculo estimado a partir del *stock* inmovilizado del último año móvil, pero considerando además los productos vencidos. Para ello, se cuenta con un reporte en CEO que brinda esta información

y a su vez las fechas de vencimiento se van a cargar a partir de la migración al nuevo sistema SAP. Por último, el resultado obtenido podría revisarse con el jefe de logística quien debería tener mayores certezas sobre el porcentaje obsoleto del *stock* y dar una devolución consistente sobre la razonabilidad del resultado obtenido.

4. Costos financieros:

**Responsable:** Asistente de contabilidad – carga de facturas.

**Frecuencia:** Semanal.

**Proceso:** Para detectar costos financieros en las facturas de compra, podría establecerse una alerta en el sistema al momento de la carga para aquellas facturas de importe significativo estableciendo un tope, a los fines que la persona *data entry* deba controlar que no haya intereses y poder imputarlos correctamente. Además, debería solicitarse al área de compras que en la negociación con los proveedores exijan que las diferencias de cambio vengan como notas de débito por diferencia de cotización para ser detectadas más fácilmente.

5. Stock de proveedores:

**Responsable:** Área de logística junto con algún colaborador de finanzas.

**Frecuencia:** Anual.

**Proceso:** Realizar un inventario anual de mercaderías en los proveedores. En caso de contar con proveedores del exterior que presenten mercadería propia de la empresa y ser elevado el costo de viaje, debería establecerse una cláusula clara en el contrato de negociación brindando responsabilidad sobre dichos materiales además de reportar conteos periódicos de esta mercadería.

6. Inventario de bienes de cambio

**Responsable:** Colaborador de finanzas.

**Frecuencia:** Anual.

**Proceso:** Debería acompañarse del proceso de inventario y delimitar el rol de finanzas en los inventarios anuales de la compañía. En segundo lugar, los ajustes de *stock* significativos deberían llevar la aprobación del gerente de finanzas. Por último, los ajustes de *stock* deberían exponerse como una pérdida en el estado de resultados y no como costo de ventas, a los fines que la empresa tenga noción sobre los mismos y pueda accionar oportunamente.

## Diseño de indicadores estratégicos - CMI

**1. PERSPECTIVA FINANCIERA:** Estos indicadores van a permitir evaluar si la empresa ha crecido efectivamente en el mercado.

### - Corto Plazo:

- Porcentaje de deudores incobrables teniendo en cuenta que los principales clientes son obras sociales que presentan particularidades en sus formas y plazos de pago. La empresa necesita *cash flow* para realizar las diferentes obras planificadas, dadas las situaciones económicas del país no es conveniente en este momento, tomar tanta deuda financiera sino que las medidas a seguir son: reducir plazos de cobro y extender plazos de pago.
- Índice de liquidez:  $\text{activos corrientes} / \text{pasivo corriente}$ . Se relaciona estrechamente con el indicador anterior.
- Volumen de ventas mensual por marca de productos según los objetivos propuestos al inicio del ejercicio.
- Variación de los costos según el presupuesto ajustado respecto al año anterior, midiendo de esta forma lo logrado en las diferentes áreas en cuanto a reducción del presupuesto.

- Largo Plazo:

- Valor económico agregado: (Utilidad después de impuestos- Costo promedio ponderado del capital)
- La empresa mide sus resultados actualmente por el capital empleado, el cual es un buen indicador del logro de los objetivos propuestos y proporciona información acerca del crecimiento de la empresa para realizar una proyección futura de la misma, a partir de los resultados obtenidos luego de cubrir los gastos y satisfecho la rentabilidad mínima esperada por los accionistas. Sin embargo, hay tres indicadores similares financieros de largo plazo que actualmente son muy utilizados para comparar la rentabilidad con otras empresas:
  1. El EBT es la utilidad antes de los impuestos. Se trata pues de un indicador de los resultados que refleja los ingresos obtenidos por una empresa después de restarle a las ventas brutas, el coste de los bienes que se han vendido, la depreciación, los intereses, los gastos administrativos y otros gastos. Es decir que el EBT es el dinero con el que cuenta una empresa antes de abonar los impuestos correspondientes al gobierno.
  2. El EBIT muestra el resultado de las ventas o la explotación de la compañía sin contar los ingresos ni los costes financieros como la carga fiscal o los tipos de interés.
  3. El EBITDA hace referencia a los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Es decir, que va más allá y también sustrae las amortizaciones y depreciaciones, que no son artículos en efectivo. Se utiliza mejor para analizar negocios del mismo sector en los que el capital esté más o menos en el mismo rango.

**2. PERSPECTIVA CLIENTES:** Los indicadores de esta perspectiva deberían evaluar el grado de fidelidad que la compañía está logrando con sus clientes como qué tan competitiva es para alcanzar nuevos mercados.

- Satisfacción de clientes: Resultado del 1 al 5 de encuestas realizadas a los médicos, midiendo sobre la calidad de las prótesis, conocimiento de los instrumentadores quirúrgicos que asisten en las cirugías, tecnología en instrumentales médicos, servicio de distribución de los productos, entre otros. Un grado de satisfacción alto asegura mantener la cartera actual de clientes y ampliar la misma.
- Medición del costo contable versus costo estándar, porcentaje de diferencia entre ambos costos: Esto permite tener fidelidad en que los costos de las ventas son correctos y por lo tanto establecer políticas de precios que permitan un margen razonable. Esto es primordial para alcanzar nuevos clientes que actualmente se están perdiendo en licitaciones por no ser lo suficientes competitivos.

**3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:** Deberán medir los tres procesos claves de la cadena valor de la compañía: INNOVACION, OPERACIONES Y SERVICIO POS VENTA.

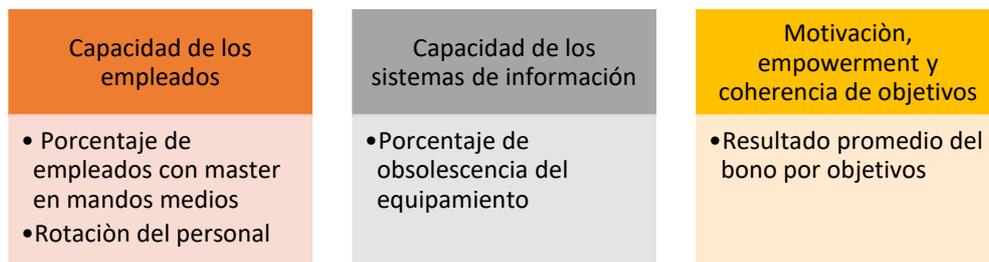
- Nuevas tecnologías: relación de lo invertido en Investigación y desarrollo respecto de los ingresos totales por ventas. La empresa pone foco en la innovación continua y sostenida en el tiempo para el logro de sus objetivos.

**INNOVACION.**

- Porcentaje de productos defectuosos: cantidad de scrap/total de unidades producidas. Este es un claro indicador de áreas transversales de la empresa como ser el área de producción y de calidad, y como se manejan los recursos de la compañía. **OPERACIONES.**

- Productos abiertos en cirugía: Porcentaje de productos abiertos en cirugía con respecto al total de materiales utilizados. Esto indica aquellos productos que no pudieron utilizarse durante la cirugía por alguna falla en calidad o por errores de los instrumentadores quirúrgicos de la empresa que acompañan al médico. Por lo tanto, es una forma de medir la eficacia en el servicio pos venta que cumple con el objetivo de la empresa de brindar un servicio completo y no sólo vender el producto. **SERVICIO POS VENTA.**

**4. PERSPECTIVA INNOVACION Y CRECIMIENTO:** La siguiente figura resume los indicadores de las tres variables que conforman esta perspectiva y que van a medir el grado de excelencia deseado por la organización.



*Figura 17: Indicadores de la perspectiva innovación y crecimiento.*

- Porcentaje de empleados con master o posgrado en mandos medios con respecto al total de empleados en la empresa. Se requiere personal capacitado y a la altura para acompañar el proceso de crecimiento y expansión actual del negocio.
- Rotación del personal: Total de bajas/Total de empleados. Esto permitirá a la compañía medir su capacidad para mantener el *knowhow* de los procesos y anticiparse a dichos cambios.
- Porcentaje de obsolescencia del equipamiento: Esto permite medir el grado de tecnología avanzada que se maneja en la compañía, para lograr una inversión en infraestructura óptima que acompañe la implementación del nuevo ERP.
- Resultado promedio del bono por objetivos de los empleados de la compañía: La empresa tiene la política de medir el desempeño a través de un bono por objetivos, al medir el promedio a nivel global podría hacer incapie en las áreas que corresponda y trabajar en los aspectos a mejorar

de manera más detallada. Es una forma de medir la productividad de los empleados que resulta de la satisfacción y la retención de los mismos.

### ***Implementación del cuadro de mando integral:***

#### **PERSPECTIVA FINANCIERA:**

##### **Corto Plazo:**

- **Porcentaje de deudores incobrables:** El área de contabilidad es, sin dudas, quien consolida la información y puede medir este indicador mensualmente a través de un reporte del sistema CEO con la cuenta clientes y definiendo porcentajes de incobrabilidad. Para ello, la compañía tiene la política de que el plazo de cobro general es de 90 días. Por lo tanto, se considera para la provisión de incobrables que el 50% de los clientes con morosidad mayor a 3 meses son incobrables mientras que el 100% de los clientes que superan los 6 meses son incobrables. Con esta definición, debería informarse al área de clientes de manera mensual el indicador: Total deudores incobrables/Total deudores y su evolución comparativa, así como también un detalle a los fines que puedan gestionar las cobranzas. Por otro lado, debe trabajarse en conjunto mensualmente con el área de tesorería, informando la incobrabilidad y las cobranzas programadas según el área comercial. Es indispensable, que las tres áreas realicen reuniones trimestrales para programar las acciones futuras, donde el área comercial definirá qué cobranzas gestionar y a qué clientes restringir las ventas, y el área de tesorería podrá programar el *cash flow* en el corto plazo.
- **Índice de liquidez:** Dicho indicador incidirá también en la proyección que realice tesorería sobre el *cash flow*. Es así, que trimestralmente contabilidad puede a partir del balance mensual preparado reportar este indicador para que tesorería pueda conocer la capacidad de pago que presenta la empresa en el corto plazo y poder tomar medidas correctivas ya sea, de posponer pagos a proveedores o reclamar cobranzas, en pos de mantener la salud financiera de la compañía.

- Volumen de ventas mensual por marca de productos según los objetivos propuestos al inicio del ejercicio: El área de control de gestión medirá a través del sistema BI dicha información para reportar a cada gerente de línea. A partir de esto, luego del cierre mensual cada gerente se reunirá con sus equipos de ventas a los fines de analizar el desempeño con respecto a los objetivos deseados para cada mes.
- Variación de los costos según el presupuesto ajustado respecto al año anterior: El área de control de gestión es la responsable del presupuesto y de medir los desvíos reales. Es así, que informará mensualmente cada uno de los centros de costos, para que las respectivas áreas puedan gestionar sus gastos y ajustarse al recorte de presupuesto sin dejar de atender las necesidades para el normal funcionamiento de las mismas.

- Largo Plazo:

- Valor económico agregado: (Utilidad después de impuestos- Costo promedio ponderado del capital). Es un indicador más global que se calculará anualmente a partir del balance de la compañía luego del cierre por parte del área de control de gestión corporativo, a los fines que el directorio pueda conocer el desempeño que tuvo la organización y tomar las decisiones para el próximo ejercicio.
- Con respecto a la propuesta de reemplazar el capital de trabajo por el EBT, EBIT y EBITDA, estos indicadores también se informarán anualmente al cierre ya que representan una medida del logro de los objetivos propuestos para el Comex y para los accionistas. Dicho indicador sería medido por control de gestión corporativo, en conjunto con el Comex y revisado por auditoría interna y externa. Hay que tener en cuenta, que este indicador influirá en las decisiones más importantes que se tomen en la compañía por lo que debe haber un claro entendimiento del cálculo del mismo, así como también de las causas de los desvíos con respecto a los resultados proyectados.

#### PERSPECTIVA CLIENTES:

- Satisfacción de clientes: Dichas encuestas deberían realizarse anualmente con la cartera de médicos actual de la compañía. Sin embargo, podrían implementarse también luego de cada cirugía realizada cuando estos médicos no sean clientes habituales. El área comercial, debería consolidar la información de las encuestas y luego presentar dicho informe a cada una de las áreas involucradas. Ya sea, al área de instrumentadores quirúrgicos, logística, calidad, entre otros. El resultado de la encuesta, debería impactar en la medición del desempeño que se realiza a los colaboradores de manera anual.
- Medición del costo contable versus costo estándar, porcentaje de diferencia entre ambos costos: Dicho indicador, debería medirse por el área de costos, de manera mensual, armando un acumulado en el año que no debería superar un % desvío significativo (por ejemplo un acumulado anual del 2% entre ambas unidades de negocio). Si bien, actualmente se calcula dicho indicador, no se lleva un registro acumulado en el año del mismo. Además, el área de costos debería trabajar para armar un reporte mensual con las variaciones de dicha distorsión y tomar acciones correctivas para que desaparezcan. Este informe, sería reportado al área de producción, logística, comercial y compras, trabajando en conjunto en mejorar el costeo real de los productos.

#### PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

- Nuevas tecnologías: Relación de lo invertido en Investigación y desarrollo respecto de los ingresos totales por ventas. Esto puede medirse por el área de control de gestión a partir de lo registrado en la contabilidad en Investigación y desarrollo con respecto a las Ventas, de manera trimestral y luego revisarse en el área I+D quien tiene el detalle de los proyectos presupuestados a lo largo del año.
- Porcentaje de productos defectuosos: El área de costos registra en una cuenta el total de *Scrap* informado y puede obtener del sistema SAP la

cantidad de unidades producidas, mes a mes. Es así, que trimestralmente debería analizarse con calidad y producción la evolución de este indicador, evaluando las causas de posibles aumentos en *scrap* y cómo se puede solucionar esto a nivel de cada proceso de producción y línea de productos. A su vez, indicará qué controles de calidad adicionales deberían implementarse para evitar los desvíos.

- Productos abiertos en cirugía: Los instrumentadores quirúrgicos serían los responsables de registrar en una planilla los productos abiertos en cada cirugía y armar un reporte mensual para informar al área de contabilidad quien registrará lo ocurrido. Luego, el área de costos puede calcular este indicador y armar un reporte mensual acumulado en el año donde se evaluará si dichas causas básicamente son por cuestiones de calidad o por el desempeño de los instrumentadores. Podría establecerse un porcentaje deseado de productos abiertos en cirugía y evaluar de manera conjunta a las áreas de calidad e instrumentadores quirúrgicos, anualmente.

#### PERSPECTIVA INNOVACION Y CRECIMIENTO:

- Porcentaje de empleados con master o posgrado en mandos medios con respecto al total de empleados en la empresa: El área de recursos humanos, sin dudas, debería medir este indicador para conocer primero la situación actual de la organización en pos de planificar un programa de capacitaciones basado en las necesidades del negocio. Luego, de manera anual, realizar un seguimiento del mismo en conjunto con el área de control de gestión.

- Rotación del personal: Este indicador también debería ser medido por el área de recursos humanos de manera semestral y compartido con los gerentes para hacer foco en la situación de cada una de las áreas y trabajar en mejorar la rotación deseada.

- Porcentaje de obsolescencia del equipamiento: La obsolescencia de la compañía es algo que el área de contabilidad puede medir mensualmente partiendo de la información contable. Sin embargo, deberían clasificarse en dos grandes grupos: maquinarias de producción y *hardware*. El

seguimiento de cada indicador se realizará trimestralmente con las áreas de producción y sistemas respectivamente para poder estar un paso adelante y planificar las necesidades de inversión, haciendo foco en este momento a la nueva implementación de SAP y a futuros proyectos que se presenten, como ser traer la producción de VICTO desde Escocia a Argentina.

- Resultado promedio del bono por objetivos de los empleados de la compañía: Este indicador puede obtenerse a través del área de RRHH que dispone de la información en la plataforma utilizada PERFOWEB para los objetivos. Por otro lado, el área de RRHH debería trabajar con cada una de las áreas el promedio obtenido, destacando los hitos del año y realizando observaciones sobre los aspectos a mejorar al año siguiente. De esta forma, los líderes de cada área podrán encontrar formas de bajarlo a sus equipos, ya sea a nivel conjunto e individual. El rol de RRHH brindando herramientas para esta tarea es clave para visualizar resultados.

Para finalizar, es importante tener en cuenta que todos los indicadores se encuentran interrelacionados, siendo imposible visualizarlos de manera aislada ya que **todos** contribuyen al logro de los objetivos de la compañía. Por ello, debería armarse un reporte anual con los resultados de los indicadores diseñados y presentarse a la dirección para que tengan un claro panorama de dónde se encuentra la organización hoy y accionar para dirigirse a la meta deseada. Esta tarea, podría ser dirigida por el área de control interno quien es la responsable de mapear cada uno de los procesos que conforman la cadena de valor de la organización en pos de su optimización.

### ***Mapa estratégico:***

La siguiente figura muestra el mapa estratégico que resume los indicadores de las cuatro perspectivas que conforman el cuadro de mando integral diseñado para la compañía y sus respectivas interacciones.

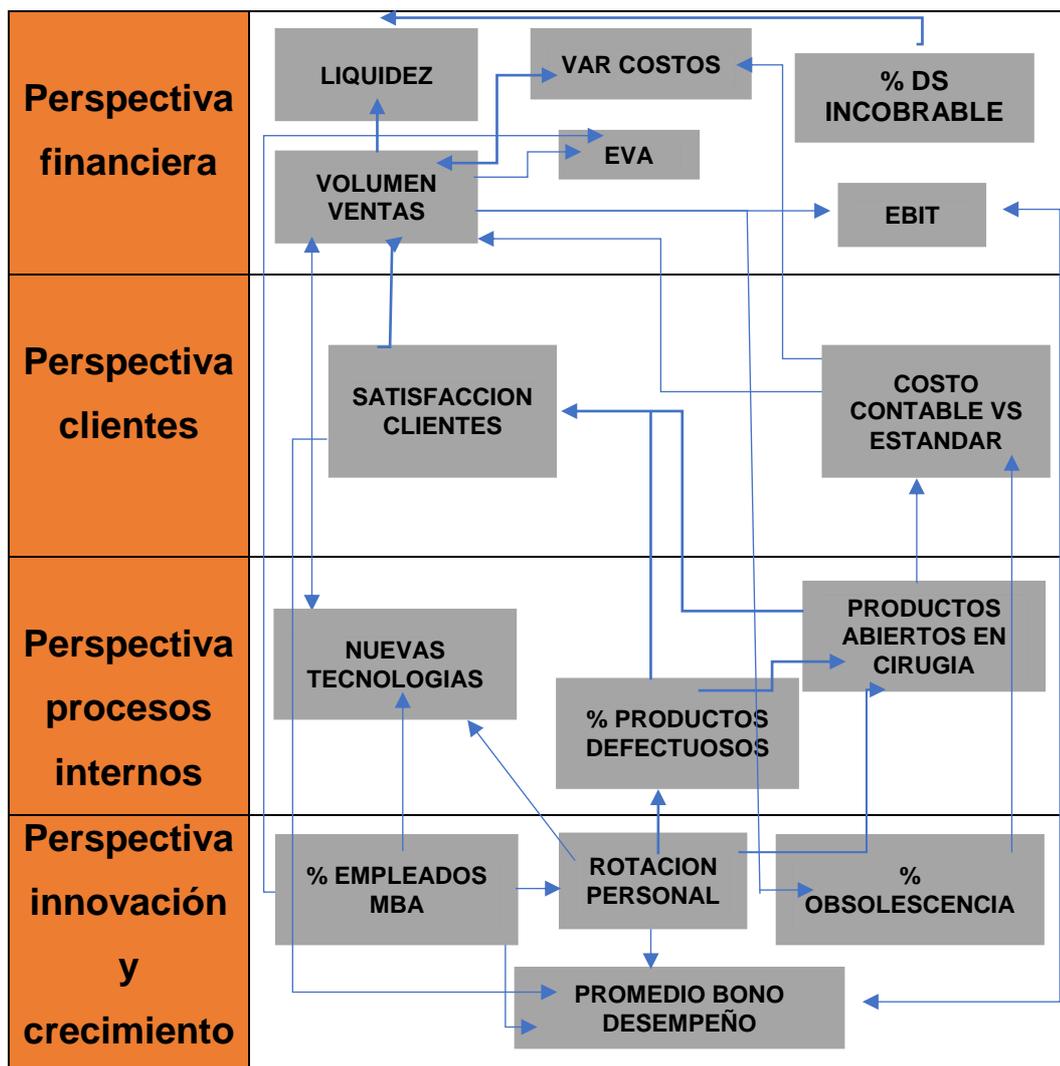


Figura 18: Mapa estratégico.

Para concluir, en base a las estrategias propuestas por la compañía y a la significatividad y riesgos de los rubros actualmente, es importante que la empresa ponga foco en mejorar el proceso de costeo de bienes de cambio. Comenzando, por una mayor exactitud en el cálculo de los gastos de importación y así asegurando que el 15% del costo del producto sea correcto. En segundo lugar, debe haber una medida del stock obsoleto para tomar las acciones que correspondan como tirar el stock con las respectivas aprobaciones y dar uso de esa previsión. Asimismo, puede mejorarse el proceso de costeo en una mejor estimación de la MOD y a

través de controles propuestos en las facturas de compras para detectar costos financieros que están actualmente imputándose a costo de ventas. Por último, el área de finanzas debe tener mayor control sobre el *stock* físico de bienes de cambio, participando en los inventarios y los ajustes de *stock*, así como también realizando controles en los *stocks* de proveedores.

En cuanto a compliance, en definitiva la administración de los recursos y activos de la compañía siempre debería darse en el marco ético y fundamentarse en el mejor interés de la compañía. Si bien cada hecho en particular tiene su riesgo y consecuencias ponderados principalmente por la significatividad del importe, es importante tener en cuenta que la información incorrecta puede poner en riesgo la confianza de los accionistas y exponer a la compañía a multas y sanciones. Los controles internos a reforzar propuestos, mitigan estos riesgos potenciales y refuerzan la transparencia de los procesos.

Finalmente, un sólido control interno va a permitir obtener indicadores confiables que permitan tomar decisiones que lleven al cumplimiento de los objetivos propuestos. Es así, que se diseñaron una serie de indicadores estratégicos en el cuadro de un mando integral que se encuentran íntimamente relacionados a través de las cuatro perspectivas. Los indicadores propuestos en algunos casos ya se encuentran disponibles y surgen a partir de cálculos y controles que realizan las diferentes áreas transversales de la organización, como por ejemplo el costeo estándar vs contable. En otros casos, surgen a partir de controles faltantes que se detectaron como ser el porcentaje de obsolescencia tanto del equipamiento como del inventario. Es así, que el control interno y la información estratégica se complementan para formar las herramientas que delimitarán los futuros pasos a seguir.

## Conclusiones

La compañía tiene entre otras estrategias aumentar las ventas globales y un plan de reducción de costos. Actualmente, el modelo de la empresa ha evolucionado, manejándose márgenes menores por cada producto y fabricando volúmenes mayores de productos más estándares. Es por ello, que la estructura de costos se ha convertido en un elemento indispensable para el logro de los objetivos a los fines de ser más competitivos y asertivos con una política de precios agresiva.

La empresa presenta diversos controles, tanto en el rubro bienes de cambio como en el resto de los procesos que conforman la cadena valor. Sin embargo, es necesario reforzar los mismos para lo cual se han diseñado controles y mejoras. Asimismo, resulta crítico formalizar dichos controles, asignando responsables y dándoles una continuidad a través de procedimientos que brinden un marco normativo. Hay una falsa creencia en la organización de que el área de finanzas no tiene responsabilidad alguna en ciertos procesos que tienen gran impacto en el balance y por lo tanto en la base más sólida a partir de la cual hoy se toman las decisiones. Es así, que deben delimitarse los roles de finanzas, logística, compras y producción y su incidencia en el proceso de valuación del inventario para evitar la duplicación de tareas y consensuar esfuerzos, no para el logro de los objetivos de cada área sino para tener una visión más global de los objetivos de la compañía.

Recogiendo lo más importante de esta nueva corriente del *COMPLIANCE*, puede resumirse que en las empresas pequeñas como la compañía en cuestión, es inevitable la superposición de poderes. Para evitar el fraude entonces, deben reforzarse aún más los controles. Por último, llevando el compliance a las finanzas y la contabilidad, es importante entender el **qué**: hay que llevar libros correctamente, pero también el **para qué**: no sólo

porque las leyes y regulaciones así lo requieren sino porque son fuente de información crucial para la toma de decisiones.

En otro orden de cosas, el crecimiento operacional ha sido mayor que el de la estructura organizacional. Por esta razón, la compañía ha tomado la decisión de invertir en mejorar sus sistemas de información, migrando a un nuevo ERP SAP. Recapitulando, el *knowhow* de los colaboradores es sin dudas la clave del éxito del proyecto quienes detectarán las mejoras potenciales como la estimación de gastos de importación propuesta, un ícono principal del costeo de bienes de cambio. Para ello, una de las principales piezas es reconocer en profundidad el FODA organizacional como ser la alta rotación del personal y poder medir la misma para implementar medidas correctivas. El nuevo sistema brindará más oportunidades de obtener información ágil y oportuna para medir los indicadores diseñados si se contagia en todos los niveles la cultura del PRO CAMBIO. Terminando, los colaboradores deben reemplazar su tradicional tarea de procesar datos que hoy es realizada por cualquier *software* y adquirir aptitudes analíticas, que contribuyan a la toma de decisiones gerenciales.

Al final, al ser la organización con fines de lucro, sin dudas que el foco siempre estuvo y está en los indicadores financieros. En efecto, se propone reemplazar el capital de trabajo utilizado actualmente para comparar el resultado con otras empresas y para medir el bono desempeño por el EBIT. Luego, dependiendo como pesen ciertas variables como costos financieros, impuestos o depreciaciones la compañía las ubicará *below ebit* o no. Los indicadores no financieros diseñados deben cobrar mayor protagonismo, ya que como se visualiza en el mapa estratégico tienen incidencia directa en los financieros. Si bien, la compañía tiene la política de compartir información, es importante promover estas prácticas y que los altos mandos generen los espacios para el *feedback* y la retroalimentación.

## **Bibliografía**

- ✓ Albert Díaz M. E. y Hernández Torres M. (2004) El Cuadro de Mando Integral para la implementación y el control estratégico. Experiencias. Ingeniería Mecánica **7** (3): 59-63.
- ✓ Berríos, R. y Flores R. (2017). Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior CIES - USS; Santiago.
- ✓ Bonilla Botia L. y Briceño Díaz F. (2006). Sistemas de Información como apoyo a la toma de decisiones. Prospectiva **4** (1): 53-57.
- ✓ Crowe. (2019). COSO INTERNAL CONTROL – INTEGRATED FRAMEWORK: An Implementation Guide for the Healthcare Provider Industry. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- ✓ El auditor moderno (2017). El informe COSO.
- ✓ Gonzalo J. F., San-Jose L., Ruiz-Roqueñi M. (2017). Revista de Responsabilidad Social de la Empresa **26** (1989-6417): 15-40
- ✓ Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).
- ✓ Krusemann D. (2018). Compliance: es el final countdown. Forbes AR.
- ✓ Nardi A. M. (2005) CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced ScoreCard) una posible aplicación en Bibliotecas Universitarias “Tablero de Comando”. Cátedra: Administración de Recursos y Servicios de Información I UNC.
- ✓ Rivas M. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana **4** (8): 115-136
- ✓ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013) - Control interno Marco integrado.

