

AÑO
2013

AUDITORIA EN LA EMPRESA
FAMILIAR

YOHANA QUINTEROS

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

AÑO 2013

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

DEDICATORIA

Este Trabajo lo quiero dedicar a mis padres, Myriam y Rodolfo, que son todo para mí y que desde el momento en que tome la decisión de realizar esta carrera, confiaron en mí y me ayudaron para poder lograr mi objetivo.

Es por ello que mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles, espero no defraudarlos nunca y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Quinteros Yohana Jorgelina

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a DIOS por haberme ayudado en todo y permitido lograr un sueño que es poder recibirme, y por sobre todo por otorgarme una familia que me apoya y me permite estudiar una carrera universitaria.

A los miembros del IUA (Instituto Universitario Aeronáutico) por su excelente profesionalismo y trabajo, siempre brindando lo mejor para formar excelentes profesionales; estoy muy orgullosa de haberlos elegido y formar parte de esta Institución, de la cual estaré eternamente agradecida.

A los miembros de la FUPEU Bell Ville (Fundación para la Enseñanza Universitaria) que gracias a su gestión pude realizar esta carrera desde mi ciudad.

Quinteros Yohana Jorgelina

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto el diseño de una planificación que considere los aspectos relevantes para el desarrollo del proceso de auditoría en una empresa familiar. Resulta relevante la definición del mismo considerando la importancia de este tipo de organizaciones y su participación en el entorno.

Las normas contables de auditoría recientemente modificadas por la entrada en vigencia de la Resolución Técnica N° 37, carecen de disposiciones específicas para la ejecución del proceso de auditoría en empresas familiares, considerando que deben aplicarse los mismos procedimientos, adaptados a las características del objeto bajo estudio.

Inicialmente se realiza un recorrido por aspectos conceptuales que definen y caracterizan la problemática de la empresa familiar y su relación con las Pymes. Considerando el procedimiento para la realización de la labor de auditoría definido en la RT 7 y RT 37, se proponen programas de trabajo para este tipo de empresas adaptados al rubro en que se desarrollan las actividades.

Se elaboran las herramientas necesarias para la documentar el trabajo de auditoría desarrollado en una empresa, presentando la planificación estratégica y detallada sobre el caso de MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL.

El presente documento constituye una importante herramienta a implementar en la labor de auditoría de la empresa familiar, que resultará de utilidad para un número importante de contadores que se encuentren en proceso de planificación de los encargos.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVOS	7
CAPITULO N° 1: EMPRESA FAMILIAR	8
1.1. RESEÑA HISTÓRICA. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	8
1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	11
1.3. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	12
1.4. SOLUCIONES PARA LA EMPRESA FAMILIAR	15
1.5. ANÁLISIS FODA EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	17
CAPÍTULO N° 2: NORMAS CONTABLES Y DE AUDITORÍA VIGENTES	23
2.1. NORMAS CONTABLES	23
2.1.1. NORMAS DE VALUACIÓN Y EXPOSICIÓN.....	24
2.2. NORMAS DE AUDITORÍA.....	26
2.2.1. RESOLUCIÓN TÉCNICA N° 7.....	28
2.2.2. RESOLUCIÓN TÉCNICA N° 37.....	30
CAPÍTULO N° 3: EL PROCESO DE AUDITORÍA.....	35
3.1. AUDITORÍA	35
3.2 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.....	37
CAPÍTULO N°4: AUDITORÍA EN LA EMPRESA FAMILIAR	43
4.1. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	43
4.2. NORMAS DE AUDITORIA PARA PYMES.....	46
4.2.1 CONDICIONES PREVIAS A LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA	46
4.3. APLICACIÓN DE LAS NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA EN LA PYME	48
CAPÍTULO N° 5: PROGRAMAS DE AUDITORIA.....	52
5.1. PAPELES DE TRABAJO.....	52
5.2. PROGRAMAS DE TRABAJO	55
5.3. PROGRAMA DE TRABAJO PARA UNA EMPRESA COMERCIAL.....	56
5.3.1 CAJA Y BANCOS.....	56
5.3.2. CUENTAS A COBRAR.....	58
5.3.3. BIENES DE CAMBIO	61
5.3.4. CUENTAS A PAGAR	64
5.3.5. PASIVOS LABORALES.....	65
5.3.6. PÉRDIDAS Y GANANCIAS	67
CAPÍTULO N° 6: PLAN DE TRABAJO PARA LA AUDITORÍA EXTERNA EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE SERVICIOS.....	69
6.1. CONCEPTOS PRELIMINARES.....	69
6.2. PRESENTACIÓN DEL CASO DE APLICACIÓN	70
6.2.1 CONOCIMIENTO DEL ENTE	71
6.2.2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE EXAMEN.....	73
6.2.3. EVALUAR LA SIGNIFICACIÓN DEL OBJETO.....	73
6.2.4. PROGRAMAS DE TRABAJO DETALLADOS.....	75
CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	86
ANEXO I: PLANILLA DE RELEVAMIENTO INICIAL.....	87
ANEXO II: CARPETA PERMANENTE	105

INTRODUCCIÓN

La familia en el sentido técnico-jurídico "es el conjunto de personas entre las cuales median relaciones de matrimonio o de parentesco (consanguinidad, afinidad o adopción) a las que la ley atribuye algún efecto jurídico". La familia se considera como la unidad social básica, donde el individuo se forma desde su niñez para que en su edad adulta se conduzca como una persona productiva para la sociedad donde se desarrolla.

La familia constituye la primera asociación en la que participa un individuo, compartiendo intereses basados en vínculos fraternales. Con el paso del tiempo, el seno familiar constituye el ámbito en que sus miembros desarrollan sus potenciales y constituyen una unidad empresarial con intereses comunes económicos y financieros que reflejan el crecimiento basado en el esfuerzo compartido.

Podemos caracterizar a la empresa familiar identificando los siguientes rasgos:

- La propiedad de la empresa se halla concentrada en un grupo familiar.
- El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.
- Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

Jurídicamente la empresa familiar comienza organizada con formas precarias, tales como una Sociedad de Hecho o irregular, que, con el paso del tiempo muta a formas más complejas como la constitución de Sociedades Anónimas o Sociedades de Responsabilidad limitada. En este contexto, la información contable reflejada en el Balance de una empresa familiar, constituye una herramienta fundamental para el equilibrio y armonía de las relaciones familiares, a la vez que representa la rendición de cuentas de los miembros que participan en la administración y conducción de la sociedad.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

El proceso de auditoría, regulado por la Resolución Técnica N° 7 de la FACPCE, a partir del 01/01/2014 por la Resolución Técnica N° 37, determina las etapas necesarias para la obtención de evidencias que sustentan el dictamen de un profesional independiente. No existen normas específicas para el desarrollo del proceso de auditoría en una empresa familiar, que por sus características demanda especial atención a ciertos aspectos que son relevantes para el sostenimiento del vínculo de sus miembros. Asimismo, ciertos procedimientos resultan de difícil aplicación en el marco de una estructura compleja por la existencia de una organización informal marcada por los vínculos familiares y la inexistencia de un sistema de información ejecutado por integrantes del grupo familiar y terceros.

El Contador que diseña un programa de trabajo para el desarrollo de un proceso de auditoría en una empresa familiar debe instrumentar las herramientas necesarias para obtener evidencias válidas y suficientes, en el marco de las características que definen a este tipo de empresas.

En el presente trabajo se analiza la situación de una empresa familiar del medio, identificando las etapas del proceso de auditoría, los requisitos de independencia, y los procedimientos necesarios para obtener las evidencias que sustentan el dictamen del profesional, lo cual representa un instrumento esencial para la rendición de cuentas y validez de los Estados Contables elaborados por quienes participan en la administración y conducción de la sociedad familiar.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Planificar una auditoría contable de una empresa familiar.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las características de la empresa familiar y el sistema de información contable utilizado.
- Analizar las Normas Profesionales Vigentes para el desarrollo de una auditoría y su aplicación a la empresa familiar.
- Identificar las condiciones y requisitos necesarios para la implementación del proceso de auditoría en la empresa familiar.
- Analizar las consecuencias del trabajo de auditoría, identificando la responsabilidad del profesional, administradores, socios y terceros frente a los distintos tipos de opinión que pudieran emitirse.
- Diseñar programas de trabajo que represente un modelo a seguir para la aplicación en empresas familiares, adaptando las normas de auditoría vigentes a las características específicas de este tipo de empresas.
- Implementar el proceso de auditoría interna y externa sobre estados contables de una empresa familiar del medio, identificando las evidencias necesarias para la formación de una opinión respecto de la razonabilidad de la información contable.

CAPITULO N° 1: EMPRESA FAMILIAR

1.1. Reseña Histórica. Evolución de la Empresa Familiar¹

Distintas investigaciones demuestran que la empresa familiar es tal vez, la organización comercial más antigua en la historia de la humanidad. Es así como el hombre primitivo, en el afán de asegurar la satisfacción de sus necesidades básicas, involucró en sus prácticas de supervivencia a su grupo familiar, y más tarde comenzó a intercambiar los productos que generaba con otros grupos, lo que dio origen al canje, al trueque y a otras formas más sofisticadas de intercambio comercial.

Antes de la Revolución Industrial casi todas las empresas reconocían a una familia como su núcleo básico. Pequeños talleres, negocios de poca envergadura o unidades productivas con más desarrollo, tenían la impronta de un grupo familiar.

Hoy, un numeroso grupo de pequeñas y medianas empresas diseminadas en todo el mundo, presentan la particularidad de que su gestión administrativa, su orientación comercial y su patrimonio están encuadrados en un grupo familiar.

Esta peculiar característica hace de estas empresas un ámbito de oportunidades crecientes, pero también plantea especiales obstáculos, en la medida que el sistema de relaciones familiares, su estructura de vínculos, la calidad de sus interacciones y la manera en que articulan sus distintos intereses, se entrelazan con los aspectos técnicos, de gerenciamiento, control y administración de la empresa.

Según los estudios realizados por el Programa de desarrollo en Dirección de Empresas (IDEA), en el año 2001, se determinó que las empresas familiares existen desde el principio del capitalismo, representan el 75 % de las unidades

¹ Material extraído del Curso “Gestión de Empresas Familiares” dictado on line por la UBA en el ciclo 2012.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

productivas aportan el 60 % del PB Industrial y ofrecen el 70 % de los puestos de trabajo disponibles.

En Europa y los Estados Unidos, la expectativa de vida de las empresas familiares es de 24 años, contra los 48 de las compañías abiertas

En la Argentina, estimaciones recientes revelan²:

- El 75% de las empresas argentinas, son o fueron en su origen empresas familiares. Algunos datos representativos de esta realidad muestran que hay casi un millón de empresas familiares en la Argentina,

- Casi el 70% de ellas desaparece, que las que subsisten atraviesan crisis importantes en el traspaso a la segunda generación y luego a la tercera (un comentario mordaz circula en el ámbito de las empresas familiares que explica que la primera generación funda la empresa, la segunda la hace crecer y la tercera la funde). Que sus fundadores tienen una cantidad mayor de hijos que el promedio argentino.

- El 85% de las empresas familiares son creadas por personas de 26 a 28 años.

- El 76% de las empresas familiares están dirigidas por dos o más personas.

- El 28% de estas empresas están conducidas por una sola persona.

- Sólo el 5% de los fundadores son mujeres, aunque estadísticas muy recientes observan que el número de mujeres que generan pequeños negocios crece rápidamente.

También en la historia empresarial argentina resulta notorio observar que aquellas organizaciones líderes constituidas por grupos familiares aún hoy conservan el liderazgo en los negocios, y representan una fuerte tradición en el mundo de los negocios.

²http://cursos.fadu.uba.ar/demos/006/01_06.php consultado en 15/03/2013

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas que se detallan a continuación, son algunos ejemplos de las que todavía están gerenciadas por los grupos familiares que les dieron origen:

- Loma Negra (cemento),
- Clarín (el periódico de mayor tirada en Argentina),
- Arcor (golosinas),
- Quilmes (cerveza),
- Banco Galicia,
- Techint (construcciones),
- Pérez Companc (petróleo),
- Socma (automóviles),
- Bunge y Börn (cereales),
- Medicus (medicina privada),
- Acindar (siderurgia),

La empresa familiar representa el esfuerzo acumulado de sus miembros durante muchos años. Este incluye decisiones aún a costa del sacrificio de beneficios personales, dando como resultado la constitución de un patrimonio mediante la unión de la entidad económica que hoy se encuentra en plena operación. El gran reto de la empresa familiar para lograr la continuidad, crecimiento y permanencia en el tiempo es la institucionalización, ya que el 60% de las empresas de esta industria no sobreviven a la segunda generación y en un 85% a la tercera, siendo la competencia comercial, la disasociación de la entidad y conflictos familiares las causas principales.

1.2. Características de la Empresa Familiar

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica global es notable, dentro de la economía formal y de la economía informal, participando en todos los segmentos económicos; las hay de todos los tamaños, constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. Algunos autores e investigadores en el tema han orientado estadísticas en sus países para determinar la porción de empresas familiares que existen en relación con el total de empresas, y en promedio, se demuestra que la porción se aproxima al 90% a favor de las empresas familiares, particularmente en Iberoamérica.

La empresa familiar constituye un emprendimiento económico que pertenece totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador o fundadora empresario/a, y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador.

Esta clase de empresas puede funcionar desde distintos encuadres organizativos: puede ser una propiedad individual, una sociedad, una compañía propietaria o una sociedad anónima en la que una familia posea acciones numerosas que le den un manejo mayoritario del negocio.

La característica distintiva de la empresa familiar, es que una sola familia es su propietaria, y en calidad de tal la usufructúa, la opera, la administra y/o ejerce algún otro tipo de control sobre ella.

Hoy se asiste a experiencias empresarias donde más de una familia ejerce influencia (ya sea patrimonial o de gestión) sobre el negocio, caracterizándose este perfil también como un emprendimiento familiar.

Un aspecto necesario a considerar es que la conformación de la empresa, y los pasos dados para su creación y desarrollo, se desprenden de las características de la propia familia.

Estos son los rasgos centrales que constituyen las motivaciones de los fundadores de diversas empresas familiares:

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

- La empresa familiar es una unidad de negocios con un objetivo de lucro, y además con una vocación de trascendencia impresa por su fundador.
- El objetivo que moviliza al empresario y a su empresa varía en el tiempo.
- Comienza con un objetivo modesto: sobrevivir sin trabajar en relación de dependencia.
- Luego encara como objetivos el resultado y la rentabilidad.
- En algún momento define la empresa de familia con su objetivo final: la trascendencia.

Al fundar una empresa familiar se articulan tres dimensiones: una personal, una familiar y una contextual.

1.3. Problemática de la Empresa Familiar

La desaparición de estas empresas se asocia a hechos como el no contar con órganos de gobierno definidos formalmente tales como Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Comités, a la falta de planes de desarrollo y aprendizaje de las nuevas generaciones en la administración de la empresa, así como reglas claras que garanticen el reparto de la riqueza entre todos los miembros de la familia para evitar deserción, entre otras. Se pueden identificar las siguientes problemáticas:

- Un sistema familiar está en gran medida motivado y cohesionado por responsabilidades y lealtades tradicionales. Se caracteriza por la unidad.
- La empresa es un sistema comercial que se organiza para alcanzar objetivos específicos, está orientado hacia el trabajo eficiente, la rentabilidad y se caracteriza por la competitividad.
- Mezclar ambos sistemas significa que inevitablemente muchas de las tendencias, rasgos de carácter y relaciones interpersonales de la familia se

introducirán en el estilo operativo de la empresa, la toma de decisiones y los proyectos.

Otro de los grandes desafíos de la empresa familiar se presenta frente al recambio generacional en el órgano de Dirección lo cual responde a los siguientes antecedentes:

- Por lo general los recambios generacionales son temas que en las empresas no se abordan en los momentos adecuados.
- Son temas que por lo general no son objetos de planificación.
- Es uno de los problemas a los que nadie de los directivos familiares quiere referirse hasta que se presentan.
- Es un tema difícil de encarar en forma sistemática por razones psicológicas.
- En muchas oportunidades son problemas que sus miembros reconocen que en algún momento deben afrontar y piensan que ya habrá tiempo de abordarlos.
- Por lo general los recambios generacionales son producidos por situaciones límites e inesperadas.
- Estas situaciones límites siempre traen consecuencias secundarias asociadas, que demandan urgentes soluciones y que requieren que las mismas sean encaradas simultáneamente.
- Genera conflictos a solucionar en los momentos que no son los mas propicios para efectuar un análisis profundo de las mismos.
- Ante este cuadro de situación las soluciones son coyunturales e inexorablemente nos inducen al error.

Los problemas se presentan en dos grandes líneas: a) las decisiones ponen en peligro la continuidad de la empresa debido a que frecuentemente no se designa a la persona más adecuada para la conducción de la misma y b) por diferencias que se presentan entre los distintos componentes de la familia.

Algunas recomendaciones para minimizar los inconvenientes del recambio generacional de las empresas familiares:

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

- Planificar con tiempo el recambio generacional
- Es deber del máximo responsable de la empresa generar un programa de recambio generacional.
- Recordar que todo cambio debe estar precedido por un proceso que demanda planificación, ejecución, control y retroalimentación
- Evaluar el desarrollo del proceso permanentemente.
- Fijar pautas y objetivos a cumplir en el proceso.
- Evaluar las aptitudes y habilidades de todos los sucesores al cargo.
- Ser lo más objetivo posible al evaluar al más apto, recordar que el objetivo es poner la empresa en manos de quien tiene las condiciones para llevarla adelante, y no a quien al director le gustaría que fuera.

Peter Drucker³ cuando habla sobre empresas familiares establece tres reglas fundamentales para que triunfen las empresas familiares:

- *Los miembros de la familia no deben trabajar en la empresa a menos que estén capacitados como cualquier otro empleado y se desempeñen esforzadamente. Si se mantiene en el plantel a un hijo o sobrino perezoso, el resto de los empleados dejara de respetar a la compañía.*
- *Más allá de cuantos miembros de la familia haya en el management de la compañía y lo eficiente que sean, por lo menos un puesto alto siempre debe estar ocupado por alguien que no pertenezca a la familia.*
- *Con la única excepción de las empresas familiares muy pequeñas, el resto necesita cada vez más, profesionales sin vínculos de sangre en los cargos clave.*

³ Extraído de <http://gestiondeempresasfamiliares.blogspot.com.ar/2012/06/entrevista-peter-drucker-las-empresas.html> Fecha de Consulta 30/11/2013

1.4. Soluciones para la Empresa Familiar

Imanol BelausteguigoitiaRius⁴ ha realizado un estudio de la problemática de las empresas familiares identificando los principales aspectos de conflicto o problemas de la empresa familiar, con las correspondientes propuestas de solución:

1. **Familismo (nepotismo):** los integrantes del grupo familiar, intervienen en las tareas empresariales, ocupando puestos en diversos sectores. Generalmente no se utilizan técnicas de selección de personal o capacitación adecuadas a las características del grupo familiar, lo cual se traduce en la inclusión de parientes ineficaces cuyo desempeño impacta negativamente en la empresa. Para evitar la inclusión de parientes con bajo desempeño, se sugiere la contratación de profesionales calificados. Como en cualquier otro caso, deben valorarse las capacidades, las actitudes y los valores de los miembros de la familia quienes aspiran a ocupar un cargo dentro de la empresa y, de esta forma estimar las aportaciones que pudieran hacer. *Si no hay talento dentro de casa, habrá que buscar fuera de ella.*

2. **Confusión entre Empresa y Familia:** naturalmente, como la empresa y la familia se encuentra integrada por los mismos miembros, existe una permanente confusión. Es esencial lograr la correcta separación, para identificar la existencia de dos subsistemas en la empresa familiar: Empresa y Familia. La zona de conflicto se produce en la intersección de los dos círculos, lo cual requiere del alejamiento para reducir el potencial de conflicto (intersección entre círculos). Con este criterio, se asignarán puestos con base a capacidades, más que en función del papel que se juega en la familia, remuneraciones que respondan a la lógica empresarial, más que una asignación generosa basada en la relación familiar, se exigirá a un profesional resultados, más que tolerar insuficientes aportes de un miembro de la familia. Por otro lado, cuando se esté

⁴ Imanol BelausteguigoitiaRuis "La empresa Familiar: Problemas y Soluciones" artículo publicado en <http://cedef.itam.mx/PDF/Laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>, consultado el 01/03/2013

reunido en familia, se evitará el trabajo y comentarios sobre cuestiones empresariales.

3. **Rivalidad por exceso de familiares en la empresa:** el crecimiento de la familia es inevitable, lo cual no significa que todos los miembros deban incorporarse a la empresa. Se sugiere el planteamiento del interrogante ¿Cuántos miembros de la familia caben en esta empresa? Puede ocurrir que la empresa no genere los recursos suficientes para todos los integrantes del grupo familiar, a pesar de la existencia de familiares que podrían realizar aportes significativos a la organización. Analizando la capacidad de la empresa y sus miembros antes de la incorporación, se evita la lucha por los recursos y el control. Una forma de adelantarse a esta situación y evitar consecuencias indeseadas es plantearse diversos escenarios de desarrollo para cada uno de los miembros de la familia y elegir los que más convengan a los individuos y a las organizaciones.

4. **Resentimiento por conflictos emocionales:** una de las características de la empresa familiar es el componente emocional, asociado a la naturaleza afectiva, definiéndolas como “organizaciones emocionales”. Se dice que la familia es emocional mientras que la empresa es racional. Generalmente, los conflictos que se viven en estas organizaciones son producto de situaciones de familia del pasado, que no han sido correctamente resueltas. La existencia de sentimientos negativos puede paralizar literalmente a una empresa y enfrentar a sus miembros. Si ellos logran identificar el origen de su inconformidad y darle un buen tratamiento a la situación, será más sencillo alcanzar un mejor futuro para ellos. El perdón resulta el mecanismo más eficaz para sanar heridas y volver la vista hacia el futuro.

5. **Generación de prisioneros:** la falta de desarrollo personal que experimentan algunos miembros de la familia, integrantes de la empresa familiar, se asocia a la comodidad que otorga el lugar que ocupan en la misma, la falta de capacidad y aversión al riesgo. Esta situación produce un sentimiento de falta de libertad, asociado al aferramiento a lo conocido, en cambio de desarrollar su propio potencial. El desarrollo de planes de vida y carrera personal, pueden facilitar la toma de decisiones profesionales y evita el aprisionamiento de los miembros del grupo familiar.

6. **Organización poco profesional:** la existencia de una estructura organizacional, con definición de puestos, jerarquías y responsabilidades representa, en la actualidad, un requisito determinante del éxito empresarial. Generalmente, la organización de empresas familiares, responde a una estructura informal asociada a las relaciones personales de sus miembros, lo cual se traduce en deficiencias internas que no se adaptan a las exigencias de mercados cada vez más competitivos. Un buen comienzo hacia la profesionalización, parte con la creación de un Consejo de Administración profesional, que sesione con regularidad, integrado por consejeros capaces de aportar valor a la empresa. La familia se beneficiará por añadidura, al lograr el éxito en su negocio y no al exprimirlo como lamentablemente sucede en una gran cantidad de casos.

1.5. Análisis FODA en la Empresa Familiar

El análisis FODA, desarrollado por Michel Porter⁵, configura una importante herramienta para conocer el estado actual de la empresa familiar, y desde ese conocimiento aporta algunas claves para llevar armónicamente la confrontación de las necesidades de la familia y el negocio, buscando métodos especializados que logren mantener el funcionamiento del sistema a través de una familia unida, una empresa sana, la preservación del patrimonio y la continuidad generacional.

En tal sentido, siguiendo el criterio de Análisis FODA propuesto por el **CFI** (Consejo Federal de Inversiones) para realizar un análisis integral, aplica FODA sobre **LA EMPRESA, EL EMPRESARIO, y el PROYECTO.**

El Contador José Luis Gutiérrez para la Cátedra “Actuación Profesional” de la Universidad Católica de Salta, presenta un modelo de análisis FODA para la empresa familiar que representa un resumen o punto común de todos los problemas y virtudes que poseen las mismas, lo cual se presenta a continuación, como herramienta preliminar que deberá adaptarse al contexto de cada empresa analizada.

⁵Porter, M. E. (1979) *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (SECTOR EXTERNO)

FAMILIA Y SOCIEDAD:

Posicionamiento familiar en el entorno: La familia es parte de un macro grupo familiar de posición en los negocios del contexto. Es una oportunidad si existen lazos familiares con otros grupos económicos, políticos, o de asociación estratégica.

Compromiso social: Se considera como una oportunidad si la empresa está íntimamente relacionada con la región y su población con un efectivo plan de responsabilidad social empresarial y familiar, lo que suele retornar bajo la forma de apoyo y reconocimiento a la familia empresarial.

Plan de sucesión: La elaboración de un plan de sucesión también representa un elemento a analizar en el sector externo a la organización, ya que de él depende la supervivencia o no de la misma. Es una fortaleza la presencia y posicionamiento en la empresa de los herederos con la impronta familiar, asegurando su continuidad en las relaciones con clientes y proveedores.

Confidencialidad: Se entiende como la posibilidad de filtrarse políticas de gestión y estrategias derivadas de que miembros de la familia tuvieran relación con otras empresas de bienes competidoras o substitutos

PRESTIGIO DE LA FIRMA – RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES

Confianza y Tradición: Debe evaluarse el efecto que tiene en la empresa familiar el hecho de ser reconocida en el ambiente local, de estar dirigida por personas pertenecientes a una familia tradicionalmente empresarial que lucha por la continuidad de la misma. Todas estas situaciones implican confianza de parte de los clientes y proveedores, y representan oportunidades de ampliar la cartera.

Poder de negociación: Las empresas dirigidas por grupos familiares suman más influencias que las controladas por grupos de accionistas totalmente desconocidos. Se considera una oportunidad si todos los integrantes del grupo

familiar suman esfuerzos por conseguir contactos o por demostrarla transparencia en los negocios.

Libertad de decisión y acción gerencial: Se considera como una fortaleza si las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones y no están condicionados por acuerdos familiares – asociativos o de financiamiento

RIESGOS:

Transferencia y riesgo asumido: El riesgo está presente en todas las actividades empresariales, son originados por factores que generalmente no son controlables por la gerencia, tales como: fenómenos climatológicos, económicos, cambios en la legislación, accidentes, etc.

Lo importante es identificar estos riesgos y analizar medidas que puedan reducir el impacto de los mismos ante su posible ocurrencia, lo que representa una oportunidad para la empresa.

Es una oportunidad, la posibilidad de transferir riesgo a otras empresas y una amenaza el tener un volumen alto de riesgos incontrolables

Seguros: Los riesgos se controlan o mitigan, entre otros, con instrumentos financieros o seguros. Con respecto a los seguros, es recomendable que estos se contraten previo análisis de riesgos. Hay que evitar la asignación sólo por motivos familiares, y realizar procesos exigentes y competitivos de selección.

CAMBIOS EN EL ENTORNO:

Adaptación al cambio: Es un gran oportunidad considerar el efecto que tienen en la planeación estratégica, en las proyecciones financieras y de resultados, los constantes cambios en las condiciones de mercado a las cuales se enfrenta la empresa en su conjunto.

Capacidad de los directivos: Es la capacidad que tienen los directivos para reconocer y aceptar que el entorno cambia constantemente y en forma volátil. Solo a partir de allí pueden estar en condiciones de anticiparse a esos cambios. Esta capacidad representa una verdadera oportunidad para la empresa

en el sentido de la toma de decisiones estratégicas. En las empresas familiares tenemos como característica que los fundadores se aferran demasiado a su experiencia y les cuesta adaptarse a los cambios. Ellos saben que con su manera de hacer las cosas llegaron a crear una empresa desde cero y pretenden aplicar siempre las mismas políticas.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES (SECTOR INTERNO)

LAS RELACIONES DE AFECTO - SISTEMA EMPRESA CON SISTEMA FAMILIA:

Protocolo familiar: Se considera una fortaleza la existencia de un protocolo familiar que marca apriori como se resolverán los distintos conflictos entre el sistema empresa y familiar como introducción de familiares, remuneración, participación y otros

Unión: Se considera como una fortaleza si los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.

Comprensión: Se considera como una fortaleza si el hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.

Confianza: Se considera como una fortaleza si el propietario o fundador mantiene la suficiente confianza en sus familiares como para delegar tareas, decisiones o manejo de fondos.

Identificación Familiar: Se considera como una fortaleza si los integrantes del grupo familiar comparten los mismos objetivos empresariales y familiares. Se considera como una debilidad si se anteponen las relaciones de familia a las comerciales.

GESTIÓN

Plan de negocios: Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia. Se considera como

una fortaleza si la empresa cuenta con un plan de negocios bien formulado y detallado.

Empresarial: Se considera como una fortaleza si dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador en cuanto a los sistema empresa y familia, las variables y su equilibrio

Profesional: Preparación formal acorde a las necesidades de la empresa. Se considera una fortaleza la existencia de familiares con títulos pertinentes para las áreas de comercialización – administración –producción.

Componente emocional en la toma de decisiones: Si bien es cierto que toda decisión (familiar y no familiar) implica un fuerte componente emocional, el impacto de las decisiones en este tipo de empresa se duplica si tomamos en cuenta la intersección de los sistemas que ponen en juego la riqueza de las personas y de la empresa, la continuidad y sustentabilidad de la empresa y las relaciones entre los miembros de la familia. Se considera como una fortaleza si quien toma las decisiones sabe minimizar este impacto.

Toma de decisiones en cada nivel jerárquico: Se considera como una fortaleza si las decisiones tomadas surgen del nivel respectivo dentro de la organización. Decisiones estratégicas en los niveles superiores y decisiones operativas en los mandos medios o inferiores. El evaluador debe considerar que las decisiones sean tomadas por las personas u órganos competentes, observando si algunos integrantes del grupo familiar que no posean estas competencias, pretendan tomar o influir en las decisiones corporativas.

ORGANIZACIÓN FORMAL

Comunicación interna: Se considera como una fortaleza si la informalidad de las relaciones familiares (que no requiere reglas de comunicación ni trabas burocráticas) NO se traslada a la empresa.

Aceptación de la autoridad: Se considera como una fortaleza si en la empresa la autoridad del padre o fundador se acepta y toma fuerza en la estructura organizacional.

Cumplimiento de los horarios de trabajo: Se considera como una fortaleza si los integrantes del grupo familiar que trabajan en la empresa respetan los horarios de trabajo y demuestran su presencia permanente en la misma, dando el buen ejemplo al resto de los empleados.

Responsabilidad en el manejo de fondos: Representa una fortaleza cuando se respetan las normas en cuanto a manejo, aplicación, disposición y custodia de los fondos de la empresa. Se transforma en debilidad cuando no se lleva un adecuado control de los fondos o cuando cualquier integrante del grupo familiar tiene libre acceso a disponer de los mismos para fines familiares

Definición de roles: Se considera como una fortaleza si los mismos se encuentran bien definidos entre los familiares y no existe superposición por desacuerdos, permanentes discusiones, o por la lucha de poder. Evaluar adicionalmente la existencia o no de un organigrama organizacional, ya que en este tipo de empresas reside una natural resistencia a conformarlo.

Capacitación de los distintos actores de la empresa: Se considera como una fortaleza si, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, y sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.

Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares: Se considera como una fortaleza si la empresa establece criterios al respecto, ya que cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Lo mismo ocurre con la asignación de remuneraciones.

Capítulo Nº 2: NORMAS CONTABLES Y DE AUDITORÍA VIGENTES

2.1. NORMAS CONTABLES

La contabilidad es un sistema de medición del patrimonio de los entes y de su evolución a través del tiempo. Es el sistema de medición conocido más perfecto para informar sobre el patrimonio de una empresa que se desarrolla en las siguientes etapas:

- Observación o Reconocimiento, donde se analiza qué es lo que se va a medir;
- Medición o Valuación, denominado “Reconocimiento” en las normas contables;
- Información, Comunicación y Exposición, a través de la emisión de Estados Contables Básicos.

Las normas contables constituyen el lenguaje o terminología convencionalmente empleado para expresar en cualquier juego de datos contables el reflejo económico financiero de las operaciones realizadas por el ente y cualquier variación experimentada en su patrimonio.

Como objetivo deseable las Normas Contables deberán ser elaboradas por los Organismos Profesionales a través de un proceso que contemple las opiniones e intereses de todos los usuarios de esa información.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

2.1.1. Normas de valuación y exposición

RT Contables desde el 2000	RT 16	Marco conceptual de las Normas Contables Argentinas
	RT 17	Desarrollo de cuestiones de aplicación general
	RT 18	Desarrollo de algunas cuestiones de aplicación particular
	RT 21	VPP - Consolidación de EC - Información a exponer sobre partes relacionadas
	RT 22	Actividad agropecuaria
	RT 23	Beneficios a los empleados posteriores a la terminación de la relación laboral y otros beneficios a largo plazo
	RT 24	Aspectos particulares de exposición contable y procedimientos de auditoría para entes cooperativos
	RT 26	Adopción de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) del IASB.
	RT 31	Modelo de revaluación de bienes de uso. Modificación RT 9, 11, 16 y 17.
	RT 36	Balance Social

RT Contables anteriores al 2000, modificadas por la RT 19	RT 6	Estados contables en moneda homogénea
	RT 8	Normas generales de exposición contable
	RT 9	Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios
	RT 11	Normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro
	RT 14	Información contable de participaciones en negocios conjuntos
Recomendaciones Técnicas	RTSP Nº 1	Marco conceptual contable para la Administración Pública
	RTSP Nº 2	Del Sector Público - Presentación de estado contable de ejecución presupuestaria
Otras Resoluciones de Junta de Gobierno FACPCE	Res. 282/03	Armonización de normas contables
	Res. 287/03	Establece que a los efectos de la sec. 3.1 de la RT 17 no existe un contexto de inflación a partir del 1/10/03
	Res. 312/05	Armonización de normas contables con el Consejo CABA
	Res. 323/05	Normas de transición para la Res. 312/05

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

	Res. 324/0 5	Modificación de los plazos del Art. 2 de la Res. 282/03
	Res. 360/0 7	Normas opcionales transitorias para la aplicación de la RT 17 y RT 18 en los entes pequeños.
	Res. 394/1 0	Normas transitorias para la Resolución Técnica N° 24
	Res. 395/1 0	Adecuación monto de ventas para calificar como EPEQ
	Res. 433/1 2	Normas contables aplicables a ciertos acuerdos de concesión.(Derog. 366/08, 376/08 y 406/10)
	Res. 437/1 2	Aplicación obligatoria de la RT 26 a partir del 01/01/2013 sociedades emisoras de Acciones u Oblig. Negociables licenciatarias serv. públicos de transporte y gas.
	Res. 439/1 2	Modifica RT 31
Interpretaciones de normas contables	Interpret. N° 1	Transacciones entre partes relacionadas
	Interpret. N° 2	Estado de Flujo de Efectivo y sus equivalentes
	Interpret. N° 3	Contabilización del Impuesto a las Ganancias
	Interpret. N° 4	Aplicación del Anexo A a los EPEQ

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

2.2. Normas de Auditoría

Las Normas de Auditoría constituyen el marco dentro del cual un profesional debe ejercer la actividad de auditor. Son necesarias para defensa en caso que se cuestione la labor profesional, y obligatorias por cuanto los informes son de interés público.

A continuación se presentan las Normas de auditoría vigentes al 31 de marzo de 2013:

RT Auditoría	RT 7	Normas de auditoría
	RT 32	Adopción de las NIA del IAASB de IFAC.
	RT 33	Adopción de las NI de Encargos de Revisión del IAASB de IFAC.
	RT 34	Adopción de las NI de Control de Calidad e Independencia.
	RT 35	Adopción de las NI de Encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados del IAASB
Interpretaciones de Auditoría	Interpret. N°5	El informe del auditor sobre cifras e información presentada a efectos comparativos
	Interpret. N°6	Balance Social - Procedimientos de Revisión e informe del Auditor
Otras Resoluciones de Auditoría J. Gob.	Res. 420	Normas sobre la actuación del contador público como auditor externo y síndico societario en relación con el lavado de activos de origen delictivo.
	Res. 436	Modificación Res. 420
RT Sindicatura	RT 15	Normas sobre la actuación del contador público como síndico societario

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

La Resolución Técnica N° 7 fue emitida por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) el 26 de Septiembre de 1985.

El 22 de Marzo de 2013, la junta de gobierno de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), aprueba la Resolución Técnica N° 37 “Normas de Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento, Certificación y Servicios relacionados” derogando la Resolución Técnica N° 7 y la Interpretación N° 5.

La aplicación de la nueva norma será obligatoria a partir del 1° de enero de 2014, aunque se permite la aplicación anticipada de los servicios previstos en la nueva Resolución 37, a partir de su fecha de aprobación.

Las modificaciones introducidas por la resolución técnica 37 tienen como objetivo:

a) Incorporar nuevas tareas de auditoría y servicios relacionados, que las normas internacionales prevén y no estaban específicamente contemplados en la resolución técnica 7;

b) Adaptar la estructura y contenido de las normas de auditoría nacionales para lograr congruencia entre un informe de auditoría emitido de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y la resolución técnica 37; y

c) modificar la estructura de la resolución técnica 7 para regular en capítulos separados a cada uno de los distintos tipos de encargos de aseguramiento y servicios relacionados, efectuando también agregados y cambios en la redacción de las normas referidas a la auditoría externa y los encargos de revisión.

d) Incorporar un “Glosario de Términos” con las definiciones de los conceptos tratados en el desarrollo de la Resolución Técnica 37, estableciendo criterios y definiciones comunes.

En la actualidad, la Resolución Técnica N° 7 es de aplicación obligatoria para el desarrollo del proceso de auditoría de estados contables, en tanto, la

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Resolución Técnica N° 37 resulta de aplicación voluntaria para los encargos realizados hasta el 31 de diciembre de 2013, resultando de aplicación obligatoria a partir del 01 de enero de 2014.

A los fines del presente trabajo, se analizan las normas de auditoría según RT N° 7 y las principales modificaciones introducidas por la RT N° 37.

2.2.1. RESOLUCIÓN TÉCNICA N° 7

Está compuesta por dos partes:

- **Primera Parte:** Se especifican los vistos y considerando de la emisión de la RT 7; y
- **Segunda Parte:** Se desarrolla el contenido específico de la RT, que en este caso se trata de normas de auditoría.

Esta segunda parte de la RT 7 a su vez se divide en 3 capítulos:

1º Capítulo: Aspectos Introductivos: Se informa el propósito de la RT 7, las necesidades de aplicación de normas de auditoría y los antecedentes de esta RT; tales como dictámenes, congresos, opiniones, comentarios, informes y la RT 3 que es la antecesora a esta.

2º Capítulo: Normas de Auditoría en General. Se divide en:

A. **CONDICIÓN BÁSICA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA:** Independencia.

B. **NORMAS PARA EL DESARROLLO DE AUDITORÍA:**

1. El auditor, a través del desarrollo de su tarea, debe obtener elementos de juicio, válidos y suficientes que permitan respaldar las aseveraciones formuladas en su informe. Su tarea debe ser planificada en función de los objetivos de la auditoría.

2. El auditor debe conservar, por un plazo adecuado a la naturaleza de cada circunstancia, los papeles de trabajo que constituyen la prueba del desarrollo de su tarea.

3. Los papeles de trabajo deben contener:

3.1. La descripción de la tarea realizada;

3.2. Los datos y antecedentes recogidos durante el desarrollo de la tarea, ya se tratara de aquellos que el auditor hubiere preparado o de los que hubiere recibido de terceros;

3.3. Las conclusiones particulares y generales.

4. El auditor debe realizar su tarea dentro del principio de economía aplicable a todo control. O sea, para que su labor sea económicamente útil debe culminar en un lapso y a un costo razonable. Esas limitaciones de tiempo y de costo deben ser evaluadas por el auditor a fin de determinar si no representan un inconveniente para la realización adecuada de la tarea.

5. En la aplicación de los procedimientos de auditoría, el auditor debe tener en cuenta que puede actuar sobre las bases selectivas, determinadas según su criterio exclusivamente o apoyándolo con el uso de métodos estadísticos.

C. **NORMAS SOBRE INFORMES:**

1. Los informes deben cumplir con los requisitos o características de la información. En especial, se deben evitar los vocablos o expresiones ambiguas o que pudieran inducir a error a los interesados en el informe;

2. Los informes deben ser escritos. Si las circunstancias lo aconsejaron pueden ser orales, recomendándose en este caso su ratificación posterior por escrito;

3. Los informes escritos deben contener:

3.1. La identificación del objeto del examen.

3.2. La indicación de la tarea realizada.

3.3. La opinión que ha podido formarse el auditor a través de la tarea realizada, claramente separada de cualquier otro tipo de información.

3.4. Los elementos adicionales necesarios para su mejor comprensión.

3º Capítulo: Normas de Auditoría Externa de Información contable.

También se divide en:

- A. **CONDICIÓN BÁSICA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA**
- B. **NORMAS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA**
- C. **NORMAS SOBRE INFORMES:**

Los detalles de las normas de Auditoría externa de información contable se analizan en el próximo capítulo.

2.2.2. RESOLUCIÓN TÉCNICA N° 37

A continuación se detallan las principales modificaciones introducidas por la Resolución Técnica N° 37, en lo que respecta a normas de auditoría, nuevos servicios profesionales y estructura de la norma.

MODIFICACIONES A LAS NORMAS COMUNES A LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA

Es importante aclarar que las normas comunes a los servicios de auditoría, se hacen extensivas a la aplicación en las tareas de revisión, otros encargos de aseguramiento, certificación y servicios relacionados. Las principales modificaciones involucran los siguientes conceptos:

1. **INDEPENDENCIA:** como ya lo definía la RT 7 la independencia continúa siendo una condición básica para el ejercicio de la auditoría. Una de las principales modificaciones tiene relación con el parentesco. Con la nueva norma, no se cumple tal condición cuando el contador fuera “cónyuge o equivalente” de alguno de los propietarios, directores, gerentes generales o administradores del ente cuya información es objeto del encargo o de los entes vinculados económicamente a aquel. De esta manera se extiende a las personas que vivan en aparente matrimonio, aquellas incompatibilidades antes reservadas al cónyuge de éste.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

2. **DOCUMENTACIÓN:** El plazo de conservación de la documentación respaldatoria del encargo es por diez años o el fijado por normas legales específicas.

3. **ESTADOS CONTABLES:** es obligatorio la conservación de una **copia de los estados contables** objeto del encargo firmada por el representante legal del ente al cual pertenezca.

4. **MUESTREO:** la norma establece que en los servicios de procedimientos acordados, la utilización de bases selectivas de aplicación de los procedimientos también debe ser establecida de común acuerdo entre el contador y la parte contratante. En las certificaciones no es posible aplicar pruebas sobre bases selectivas.

5. **MANIFESTACIONES ESCRITAS:** la obligación de obtener manifestaciones escritas de la dirección para los trabajos de auditoría de estados contables se hace extensiva a los servicios de revisión, otros servicios de aseguramiento y servicios de compilación, pero no incluye a las certificaciones y a los servicios de procedimientos acordados.

6. **HECHOS POSTERIORES AL CIERRE:** Se requiere que el contador extienda los procedimientos a la revisión de operaciones o hechos posteriores a la fecha de cierre de los estados contables u otra información objeto del encargo, en la medida que fuera aplicable.

7. **TRABAJO DE UN EXPERTO:** el contador que utilice los servicios de un experto deberá evaluar la competencia, capacidad, objetividad, independencia necesarias para sus fines y el riesgo involucrado.

8. **INFORMES:** la principal modificación es la eliminación de la opción a la presentación de informes orales. Además se establece la obligación de identificar la relación entre el contador y cualquier tipo de información objeto del encargo y la descripción de las responsabilidades del emisor de la información y las del profesional. Los informes deben contener un título en cada una de las secciones del informe del contador, con la alternativa de incluir párrafos de restricción a la distribución de los informes cuando lo considere necesario.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

NUEVOS SERVICIOS PROFESIONALES:

La Resolución técnica N° 37 identifica los siguientes servicios profesionales:

1. **AUDITORÍA**: incluye los trabajos de Auditoría Externa de Estados contables con fines generales, Auditoría de Estados Contables preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos, Auditoría de un solo estado contable o de un elemento, cuenta o partida específicos de un estado contable, Auditoría de estados contables resumidos.

2. **REVISIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE HISTORICA**: comprende la tarea de revisión de estados contables de períodos intermedios.

3. **OTROS ENCARGOS DE ASEGURAMIENTO**: Incluye los servicios de examen de información contable prospectiva e informes sobre controles de organizaciones de servicios

4. **SERVICIOS RELACIONADOS Y CERTIFICACIONES**: se incluyen las tareas de certificaciones, encargos para aplicar procedimientos acordados y encargos de compilación

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

ESTRUCTURA DE LA NORMA

A continuación se presentan la nueva estructura de las normas de auditoría argentinas

Primera parte		
* Vistos		
* considerandos		
* parte resolutive		
Segunda parte		
Capítulo I - Introducción	Sección A) Propósito de esta RT. Sección B) Antecedentes.	
Capítulo II - Normas comunes a los servicios de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento, certificación y servicios relacionados	Sección A) Condición básica para su ejercicio profesional en los servicios previstos en esta RT Sección B) Normas para el desarrollo del encargo Sección C) Normas sobre informes	
Capítulo III - Normas de auditoría	Sección A) Auditoría externa de estados contables con fines generales.	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes
	Sección B) Auditoría de estados contables preparados de conformidad con un marco de información con fines específicos.	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes
	Sección C) Auditoría de un solo estado contable o de un elemento, cuenta o partida específicos de un estado contable.	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes
	Sección D) Auditoría de estados contables resumidos	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes
Capítulo IV - Normas de revisión de estados contables de períodos intermedios	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes	

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Capítulo V - Normas sobre otros encargos de aseguramiento	Sección A) Otros encargos de aseguramiento en general.	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes
	Sección B) Examen de Información Contable prospectiva	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes
	Sección C) Informe sobre los controles de una organización de servicios	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes
Capítulo VI - Normas sobre Certificaciones	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes	
Capítulo VII - Normas sobre servicios relacionados	Sección A) Encargos para aplicar procedimientos acordados.	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes
	Sección B) Encargos de Compilación	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes
	Sección C) Otros Servicios relacionados. Informes especiales no incluidos en el Capítulo V	i. Normas para su desarrollo ii. Normas sobre informes
GLOSARIO DE TÉRMINOS		

Capítulo Nº 3: EL PROCESO DE AUDITORÍA.

3.1. AUDITORÍA

Según F. Newton⁶ la auditoría es la función de comparar las características o condiciones controladas, a través del uso de pautas, normas o elementos para medirlas, determinar las desviaciones e informar al organismo o sector del cual la auditoría depende, el que esta jerárquicamente ubicado por encima del sistema auditado.

Podría definirse a la auditoría como al control independiente, retroalimentado y generalmente selectivo de un sistema, conociéndose como sistema al conjunto de elementos interrelacionados de cualquier clase, ej., personas, empresa, etc.

Existen varias clases de auditoría:

- Auditoría externa de Estados Contables: La contabilidad es el instrumento más eficiente para proporcionar información útil sobre el patrimonio de un ente y sus variaciones a través del tiempo, a los interesados en la vida y desarrollo del ente. Para que esta información pueda ser utilizada por los interesados en la toma de decisiones, es necesario que sea confiable. La solución más práctica para evitar información no confiable es que alguien experto en contabilidad verifique la información y verifique el resultado de su revisión al resto de la comunidad.
- Auditoría interna: Es una función de evaluación independiente establecida en una organización para la revisión de sus actividades como un servicio a la dirección. Es un control que funciona midiendo y evaluando la confiabilidad y eficacia del sistema integral de control interno de la entidad con miras a lograr su mejoramiento.
- Auditoría operativa: Examen de la gestión de un ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados, con referencia a las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales; la

⁶Fowler Newton, Enrique (2011) *“Tratado de Auditoria”*. Editorial La Ley

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

organización, utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

La auditoría es un servicio profesional que interesa a distintos sectores:

- a usuarios directos
- a usuarios receptores de la información
- a terceros, aunque no sean ni contratantes ni receptores de la información.

La auditoría es un servicio que produce elementos, datos e información que interesa de manera indirecta a la sociedad, de ahí la responsabilidad del auditor.

No existen dos auditorías iguales, ya sea entre distintas empresas o entre distintos profesionales. La principal capacidad del auditor es la adaptación.

La condición básica para el ejercicio de la auditoría es la independencia del auditor con relación al ente al que se refiere la información contable; para asegurar imparcialidad y objetividad en sus juicios; ya que la auditoría sirve a diferentes intereses de la comunidad, muchas veces opuestos entre sí. La independencia le da a su trabajo la credibilidad indispensable para que pueda ser utilizado por terceros.

Según la Resolución Técnica 7, también en la RT 37, el auditor debe obtener elementos de juicios válidos y suficientes que permitan respaldar las aseveraciones formuladas en su informe. Su tarea debe ser planificada en función de los objetivos de la auditoría.

La información contable destinada a terceros debe basarse en una herramienta que permita homogeneizar los elementos que contiene para efectuar comparaciones entre distintos momentos y distintos entes, por lo que existen organismos que interpretan las necesidades de los terceros usuarios de información contable y emiten normas al respecto.

Las normas de auditoría son pautas para la acción del auditor, son de carácter obligatorio y el auditor debe informar a los usuarios si realmente se cumplieron o no.

3.2 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

En un trabajo de auditoría hay un proceso formado por etapas, llamado proceso de formación de un juicio, y a partir de allí, se forma una opinión.

Esto sirve para cualquier trabajo de auditoría, cualquiera sea su objeto, ente o demandante de los servicios. Las etapas tienen un ordenamiento sistemático y lógico. Todas las etapas tienen importancia, aunque algunas de ellas pueden ser más extensas que otras.

La auditoría debe ser concebida como un ciclo continuo para la garantía y mejoramiento de la calidad. Este ciclo es continuo y pasa por las siguientes etapas:

- Identificar el tema
- Establecer el estándar
- Medir calidad
- Verificar los resultados
- Decidir estrategias para el cambio

La RT 7 establece un método o camino a seguir que se divide en 9 pasos fundamentales y la RT 37 agrega uno más:

1- Conocimiento del ente: Conocer las características particulares que la distinguen. Consta de entrevista con funcionarios, lectura de estatutos y actas, papeles de trabajo de años anteriores, visita a las instalaciones, informes para organismos de control, memorias, etc.

Para Fowler Newton⁷, la evaluación del sistema de control interno es un objetivo del procedimiento de auditoría.

La evaluación del Control Interno implica: el relevamiento del contexto jurídico para determinar qué tipo de empresa es, el contexto económico, administrativo y revisar las operaciones que realiza la empresa.

⁷Op. Cit.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

2- Identificar el objeto de examen: Seleccionar los Estados Contables a auditar.

3- Evaluar la significación del objeto.

4- Planificación: Según la RT 7 hay que planificar en forma adecuada según la finalidad del examen, el informe a emitir, las características del ente. Se formaliza por escrito y si es importante comprende programas de trabajo detallados. Incluye procedimientos a aplicar y su alcance, distribución de tiempo, asignación de tareas.

5- Obtención de elementos de juicio válido y suficiente para respaldar el informe: Se deben realizar los siguientes procedimientos:

- Evaluar el control interno
- Cotejo de los Estados contables con los registros de contabilidad.
- Revisión de la correlación entre registros y entre estos y la correspondiente documentación comprobatoria.
- Inspecciones oculares (arqueos de caja, documentos e inversiones, etc.)
- Obtención de confirmaciones directas de terceros (bancos, clientes, proveedores, asesores legales)
- Comprobaciones matemáticas
- Revisiones conceptuales
- Comprobación de información relacionada
- Comprobaciones globales de razonabilidad
- Examen de documentos importantes (estatutos, contratos, actas, escrituras, etc.)
- Preguntas a funcionarios y empleados del ente.

Estos pueden ser modificados, reemplazados por otros o suprimidos según las circunstancias. El auditor puede actuar sobre bases selectivas, según su criterio o métodos estadísticos

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

El auditor no se conforma con la documentación que les es entregada, deberá exigir todo aquello que le permita realizar su labor de manera eficiente. Deberá tener veracidad, honorabilidad, objetividad y respeto tanto a la dignidad de las personas, a la constitución y a las leyes.

Los papeles de trabajo deben contener:

- La descripción de la tarea realizada
- Los datos y antecedentes recogidos durante el desarrollo de la tarea.
- Las conclusiones particulares y generales

6- Evaluar la hipótesis de la empresa en marcha (Agregado por la RT 37).

7- Controlar la ejecución del plan.

8- Evaluar las evidencias obtenidas.

9- Formación de una opinión, si es posible.

10- Emisión del informe: Según la RT 37 sobre la base de los elementos de juicio obtenidos, el auditor debe formarse una opinión acerca de la razonabilidad de la información que contienen los estados contables, de acuerdo a normas contables profesionales, o concluir que no le ha sido posible la formación de tal juicio. El informe representa la culminación de la tarea y el objetivo final de auditoría.

Debe evitarse caer en incorrecciones como: hacer el proceso de auditoría un hecho complejo, falta de objetividad al evaluar, deberá dejar de lado las opiniones personales hacia las personas que son evaluadas, juzgar los profesionales o lo que ellos realizan, proceder incorrectamente a conclusiones desconociendo los objetivos, etc.

Según la RT 37 los distintos tipos de opinión a emitir, como consecuencia del trabajo de auditoría son:

- **Opinión no modificada o Favorable sin salvedades:** Cuando hubiere realizado su examen de acuerdo con estas normas, el contador opinará

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

favorablemente, cuando pueda manifestar que los estados contables objeto de la auditoría, en su conjunto:

1. Presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la información que ellos deben brindar de acuerdo con las normas contables profesionales u otro marco de información que permita opinar sobre presentación razonable; o

2. han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de conformidad con el marco de información aplicable, cuando hayan sido preparados de conformidad con un marco de cumplimiento.

- **Opinión Favorable con salvedades**: Habiendo obtenido elementos de juicio válidos y suficientes, concluya que las incorrecciones, individualmente o de forma agregada, son significativas para los estados contables, pero no generalizadas como para justificar una opinión adversa; o no pueda obtener elementos de juicio válidos y suficientes en los que basar su opinión, pero concluya que los posibles efectos sobre los estados contables de las incorrecciones no detectadas, si las hubiera, podrían ser significativos, aunque no generalizados como para justificar una abstención de opinión.

Si existieran limitaciones al alcance de la tarea de auditoría que imposibilitaran la emisión de una opinión o implicaran salvedades a esta, dichas limitaciones deben ser claramente expuestas en el apartado “Fundamentos de la opinión con salvedades”. Tales limitaciones en el alcance deben indicar los procedimientos no aplicados, señalando lo siguiente:

1. Si la restricción ha sido impuesta por el contratante del encargo de auditoría; o

2. si la restricción es consecuencia de otras circunstancias.

- **Opinión Adversa**: El contador expresará una opinión adversa cuando, habiendo obtenido elementos de juicio válidos y suficientes, concluya

que las incorrecciones, individualmente o de forma agregada, son significativas y generalizadas en los estados contables.

En este caso, el contador debe expresar que los estados contables no constituyen una presentación razonable o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con el marco de información aplicable, explicando las razones que justifiquen su opinión en un párrafo con un título denominado "Fundamentos de la opinión adversa", situado inmediatamente antes del párrafo de opinión adversa.

o **Abstención de Opinión**: el auditor se abstendrá de opinar cuando:

1 No pueda obtener elementos de juicio válidos y suficientes en los que basar su opinión y concluya que los posibles efectos sobre los estados contables de las incorrecciones no detectadas, si las hubiera, podrían ser significativos y generalizados; y

2. en circunstancias extremadamente poco frecuentes que supongan la existencia de múltiples incertidumbres, el auditor concluya que, a pesar de haber obtenido elementos de juicio válidos y suficientes con relación a cada una de las incertidumbres, no es posible formarse una opinión sobre los estados contables debido a la posible interacción de las incertidumbres y su posible efecto acumulativo en los estados contables.

21. La abstención de emitir una opinión puede ser aplicada a toda la información examinada o a una parte de ella.

El contador debe indicar en su informe las razones que justifican su abstención de opinión en un párrafo con un título denominado "Fundamentos de la abstención de opinión", situado inmediatamente antes del párrafo de abstención de opinión.

Cabe destacar que se eliminan las salvedades indeterminadas y abstenciones por "incertidumbres", las que ahora son incluidas dentro del párrafo de énfasis sin modificar la opinión. Sin embargo, se admite la abstención de

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

opinión cuando existen múltiples incertidumbres que impiden formar una opinión debido a su posible interacción y efecto acumulativo sobre los estados contables.

Capítulo N°4: AUDITORÍA EN LA EMPRESA FAMILIAR

4.1. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Las empresas familiares generalmente son “Pequeñas y Medianas Empresas”, definidas según la **Resolución SPMEDR N° 21/10**, y luego modificada por la **Resolución N° 50/13** que establece:

“ARTICULO 1°.- A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquéllas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación.

SECTOR				
Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
54.000.000	183.000.000	250.000.000	63.000.000	84.000.000

“ARTICULO 2°.- Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) Estados Contables o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Interno que pudiera corresponder, y deducido hasta CINCUENTA POR CIENTO (50%) del valor de las Exportaciones que surjan de dicha documentación.

“ARTICULO 2° bis.- A los efectos de determinar el valor de las ventas totales anuales la Autoridad de Aplicación requerirá, según estime corresponder, la siguiente documentación: Últimos TRES (3) Estados Contables firmados por Contador Público y Certificados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de su Jurisdicción, o Declaración Jurada de ventas para cada uno de los TRES (3) últimos ejercicios, firmada por Contador Público y legalizada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de su Jurisdicción, y toda otra información adicional que considere pertinente”.

En general, existe un mínimo porcentaje de grandes empresas que mantienen la estructura familiar en la organización, por lo que, a los fines del presente trabajo, será considerada la empresa familiar como una Pyme.

En este sentido, Slosse⁸ menciona que no se puede definir un concepto estricto de las Pymes pero se pueden caracterizar con los siguientes atributos:

1. Concentración de la propiedad o control operativo en uno o unos pocos individuos: El capital accionario o la participación en el patrimonio corresponde a uno o unos pocos socios accionistas. La influencia de los accionistas puede ser más significativa considerando que los mismos pueden ser directores o gerentes. El manejo de estas empresas se realiza de acuerdo con un criterio muy personal, es muy probable que existan transacciones con partes vinculadas y que las características y deseos individuales de los propietarios afecten a la administración y la toma de decisiones.

2. Limitada división de tareas: Se observa que todas a las áreas cumplen tareas que pueden o no ser específicamente las que le corresponden. Esto puede preocupar desde el punto de vista de la separación de funciones y del control interno, teniendo en cuenta la norma básica que los sectores operativos nunca deben participar en la registración de sus propias funciones.

3. Estructura con características limitadas que demandan una mayor participación de asesores externos: Debe recurrir con mayor grado de necesidad, respecto de las grandes empresas, a la búsqueda de asesores externos para que la auxilien. Esta característica puede afectar la tarea de auditoría debido a que en algunos casos el profesional encargado de realizarla es el mismo que la asesora en diversos aspectos (interrogante en el grado de independencia).

4. Gerencia con un gran poder de decisión, dinamismo y creatividad, pero con limitaciones formales: Se caracteriza por:

- Alto espíritu empresarial de decisión, dinamismo y creatividad.
- Centralización en la toma de decisiones
- Inexistencia de gerencias intermedias
- Estructura gerencial insuficiente para manejar en forma efectiva todas las funciones gerenciales.
- Ausencia de procedimientos formales de autorización.
- Dificultades en la delegación de funciones.

⁸Slosse, Carlos A. y Otros, "AUDITORIA" un nuevo enfoque empresarial". Ediciones Macchi.

- Dificultad para controlar las funciones delegadas.
- Falta de experiencia en el área financiera, impositiva y contable.

5. **Poca diversificación de las operaciones:** Generalmente las pequeñas empresas están conformadas por una sola unidad operativa que desarrolla su gestión en una sola ubicación y que fabrica o vende una gama limitada de productos o servicios.

6. **Alta vulnerabilidad estructural, funcional y financiera:** Especialmente en la etapa inicial, las empresas carecen de métodos de producción o de comercialización, técnicas financieras o recursos administrativos.

7. **Debilidad en los controles:** Una de las características de una pequeña empresas es la falta de controles adecuados:

- *Ambiente de control:* Generalmente no existe un directorio normal, y cuando existe, sus miembros no tienen orientación hacia el control, interesándose más por aspectos operativos.
- *Controles directos:* son a menudo no documentados, no aplicados uniformemente durante el ejercicio o no confiables a los fines de una auditoría, debido a que los controles generales son débiles. Se utiliza un enfoque de auditoría basado en pruebas sustantivas.
- *Controles generales:* La existencia de un número limitado de empleados dificulta la adecuada segregación de tareas.

8. **Sistemas contables y funciones de procedimiento sin**

Complejidades: Los sistemas de contabilidad de una pequeña empresas, por lo general son sencillos (reducido número de registros contables), simplificados (mínimo de etapas posibles), informales (escasa documentación), centralizados (se involucra número reducido de personas), de baja prioridad y de cambios rápidos.

4.2. NORMAS DE AUDITORIA PARA PYMES

Ante la necesidad de determinar si este tipo de organizaciones requieren normas de auditorías generales o especiales, hay una posición doctrinaria que sostiene que las Pymes requieren normas de auditoría especiales, porque los procedimientos no pueden ser tan extensos y numerosos como en las grandes empresas. También se necesitan procedimientos especiales para evaluar el control interno ante la limitada separación de tareas. Otra posición sostiene la aplicación de normas generales a los fines de la uniformidad, sin tener en cuenta para esto la envergadura de la empresa auditada. En sí se han inclinado en su mayoría por normas de auditoría generales que se adapten al tamaño de la empresa.

4.2.1 Condiciones previas a la aplicación de las normas generales de auditoría

Habrán condiciones específicas que se deberán verificar antes de asumir la responsabilidad de efectuar un examen de la Pyme, las que se pueden sintetizar en dos grandes conceptos:

- Auditabilidad
- Independencia (a pesar de que se presten otros servicios)

Las condiciones de **auditabilidad** se refieren:

➤ Al concepto de Ambiente de Control que incluye: **1.Integridad del directorio o gerencia:** implica el grado de confianza que pueda suministraren todas sus aseveraciones. Una gerencia sobre la cual surjan dudas sobre su integridad, difícilmente pueda generar información confiable para la auditoría.**2.La competencia de la gerencia:** Una gerencia capacitada, experimentada y profesionalizada, permitirá confiar más en los juicios que emita.**3.La confiabilidad de los empleados:** No se debe olvidar la confianza que generen los empleados y el personal de la empresa ya que también en muchas ocasiones se debe recurrir a aseveraciones que los mismos efectúan.

Estos aspectos pueden ser verificados mediante la experiencia del auditor y mediante el concepto y reputación de la empresa en el mercado.

➤ Otro concepto es el que se refiere al grado de integridad y de autenticidad que pueda tener la documentación que respalda las operaciones del ente a auditar. Esta documentación podrá ser corroborada a través de las pruebas de auditoría.

Respecto de las condiciones de **independencia** el asesoramiento profesional no se contrapone con las tareas de auditoría. El hecho de que el auditor externo tenga experiencia, idoneidad y capacidad comprobada, como consecuencia de toda su labor a lo largo de muchos años, determina que esas pequeñas empresas demanden con afán su asesoramiento. Hoy en día las tareas de asesoramiento se complementan muy bien con las de auditoría. Las tareas adicionales que generalmente puede llevar a cabo el auditor son: asesoría en términos generales, teneduría de libros, administración financiera general (con algunas limitaciones) y ser apoderados.

Respecto de la **Asesoría** para mantener las condiciones de independencia se deben tener en cuenta 2 objetivos:

- **Clara descripción de cada uno de los servicios en la respectiva propuesta escrita:** es recomendable que se especifique cuáles son los servicios que se van a prestar, si los mismos son independientes con respecto al servicio de auditoría y que novan a implicar adoptar decisiones por parte del profesional.
- **Independencia de los profesionales que presten otros servicios con respecto a los de auditoría:** esta separación se ve imposibilitada debido a la escasa estructura tanto del profesional como de la empresa. En muchos casos el mismo profesional es el que lleva a cabo el asesoramiento y la auditoría. La independencia se deberá basar en la objetividad y criterio del profesional dictaminante.

Las tareas adicionales que puede llevar a cabo el auditor son:

a) Teneduría de libros: el profesional responsable de la teneduría de libros solo va a limitarse a indicar a la dirección de la empresa, cuáles son las mejores

alternativas de registraci3n, valuaci3n y exposici3n y ser3 la empresa la que decida en cada caso en particular.

b) Administraci3n general y financiera: a veces la empresa auditada es una organizaci3n tan peque1a que puede llegar a requerir que el profesional asuma ciertas tareas de administraci3n general y financiera, la que implicar3 3nicamente la ejecuci3n de espec3ficas instrucciones que se deben encontrar documentadas y no deben generar la adopci3n de pol3ticas o decisiones propias de la entidad. Deber3a existir una carta de la entidad auditada que confirme los objetivos del servicio, incluidos en la propuesta del profesional, especificando la diferencia entre las tareas de auditor3a y las de administraci3n

c) Apoderados: nunca los profesionales deber3an aceptar poderes generales de representaci3n, estos podr3an implicar una tarea tan amplia que dif3cilmente podr3a llegar a demostrarse que el profesional no est3 tomando decisiones. Tampoco los poderes deber3an incluir el manejo irrestricto de transacciones financieras. Los poderes para el manejo de fondos deber3an ser espec3ficos y aclarar detalladamente las operaciones que se autorizan realizar, estando relacionados con una o unas pocas transacciones.

En s3ntesis, para la prestaci3n de otros servicios adem3s de los de auditor3a es indispensable que exista la condici3n de independencia del auditor y que pueda demostrarse documentalmente.

4.3. APLICACI3N DE LAS NORMAS GENERALES DE AUDITOR3A EN LA PYME

Como se mencion3, no existen normas de auditor3a para las Pymes, son habitualmente las mismas normas generales, pero existen algunos aspectos que deber3an ser adecuadamente interpretados y adaptados a las caracter3sticas de estos entes a efectos de llevar a cabo el examen, los que se refieren b3sicamente a:

1. **Planeamiento:** Debe dejarse constancia por escrito a trav3s de un Memor3ndum que incluya como m3nimo:

- Objetivos de la auditor3a: emisi3n de dictamen, de carta de recomendaciones, de informes especiales, etc.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

- Negocio de la entidad: conocimiento del negocio para acercarse a las necesidades del directorio y obtener mayor sustento para el asesoramiento.

- Determinación de los componentes importantes y riesgos de auditoría asociados: establecer los componentes más importantes en los que se dividirá la auditoría y cuáles son los riesgos asociados. De acuerdo con las características de estas empresas, en pocas oportunidades será necesaria la determinación de más de una unidad operativa. Se puede hacer referencia al riesgo de auditoría asociado a las condiciones de auditabilidad. Es importante especificar la confianza que genera la dirección de la empresa y las condiciones de integridad y autenticidad de la documentación.

- Enfoque del examen: Se deberá explicitar que procedimientos se desarrollarán (analíticos, de cumplimiento de controles o detallados de transacciones y saldos).

- Procedimientos para los componentes más significativos: describir cuáles son los principales procedimientos de auditoría. Se justificará en ciertos casos la confección de un programa detallado de trabajo para el componente más importante y la simple enumeración en el memorándum de planeamiento, del resto de los procedimientos de auditoría a aplicar. El hecho de dejar evidencia en el memorándum de planeamiento, evitará cualquier tipo de mala interpretación posterior sobre el enfoque de auditoría y permitirá demostrar fácilmente a terceros el alcance de las tareas.

2. **Estudio y evaluación del sistema de control interno**: Si se carece de una buena separación de funciones o no existe un buen ambiente de control, difícilmente se pueda confiar en los sistemas de control interno, entonces los procedimientos de auditoría se basarán en pruebas sustantivas.

Es indispensable obtener conocimientos sobre:

- La estructura del ente
- Métodos de autoridad y delegación de funciones
- Métodos de la gerencia para supervisar los controles internos
- Principales flujos de transacciones

3. **Determinación del enfoque de auditoría**: en empresas pequeñas un enfoque eficiente será en la mayoría de los casos un enfoque netamente sustantivo. A medida que la complejidad y estructura de la empresa lo permite, se

confiará en pruebas de cumplimiento. La aplicación de pruebas analíticas dependerá no solamente del contexto externo sino de la fortaleza de la empresa para poder afrontar situaciones fluctuantes del mercado y del medio ambiente.

4. **Carta de representación o de gerencia:** Puede considerarse indispensable en la auditoría de las pequeñas y medianas empresas. Reviste mayor importancia que en las grandes empresas, ya que muchos procedimientos dependerán de las aseveraciones verbales que haya efectuado la dirección o la gerencia.

Podría incluir al menos las siguientes afirmaciones:

- Que se han separado adecuadamente las transacciones personales del accionista o del socio respecto de las correspondientes a la entidad.
- Que se han informado a la dirección todas las deficiencias importantes del sistema de control interno (por parte del auditor).
- Que se han incluido todos los activos y pasivos de la empresa y en general todas las operaciones.
- Que no existen otros gravámenes o restricciones sobre los activos que los informados en los estados contables.
- Que no existen otros reclamos, contingencias o juicios que los informados en los estados contables.
- Que no existen hechos posteriores que afecten a la entidad.

Estos puntos son importantes debido a que las pequeñas y medianas empresas son más vulnerables y están más expuestas a las variaciones de los factores externos.

5. **Confirmación de abogados:** Una de las características de una pequeña empresa podría ser la inexistencia de abogados, se debe dejar constancia de esto en la carta de gerencia. Uno de los cuidados que debe tenerse es que la carta modelo en la cual se efectúa el requerimiento de confirmación a los abogados, debería tener mayores especificaciones de manera de obtener la mayor cantidad de detalle de la situación.

6. **Confirmación de deudores y acreedores:** Su importancia estará determinada por la importancia del rubro que se trate y el riesgo asociado. Mayor

seguimiento para obtener las confirmaciones y luego aclarar las diferencias entre los saldos de ambas partes.

7. Carta de recomendaciones: Se emite independientemente del tamaño de la empresa que se trate y en ella se especifican las limitaciones del sistema de control interno. Si no se realiza la carta, debe informarse verbalmente de las deficiencias surgidas a la dirección, dejando constancia de ello en la carta de gerencia.

8. Otros procedimientos: El resto de los procedimientos y técnicas de auditoría pueden ser aplicadas en las pequeñas y medianas empresas. Deberán adecuarse a las condiciones particulares de cada una de ellas.

Capítulo N° 5: PROGRAMAS DE AUDITORIA

5.1. PAPELES DE TRABAJO

Son los elementos que se emplean para acumular las evidencias que un auditor ha reunido para fundamentar su opinión y constituyen la prueba de la labor que ha llevado a cabo.

Deben contener:

1. La descripción de la tarea realizada.
2. Los datos y antecedentes recogidos durante el desarrollo de la tarea.
3. Las conclusiones sobre el examen de cada rubro o área y las conclusiones finales o generales del trabajo.

El objetivo principal que se persigue con su preparación es: el respaldo de la opinión del AUDITOR. Su propiedad pertenece exclusivamente al auditor.

El auditor debe conservar por el plazo que fijen las Normas Legales o por 6 años (con la entrada en vigencia de la RT 37, el plazo es de 10 años), el que fuere mayor, los PAPELES DE TRABAJOS, las copias de los informes emitidos y, en su caso, la copia de los Estados Contables objeto de la auditoria, firmada por el representante legal del ente al que éstos correspondan.

El auditor no debe divulgar los elementos que recopila en el desarrollo de su labor, excepto que el cliente lo exonere de la obligación o necesite usar esa información para su propia defensa.

Las exigencias respecto de los papeles de trabajo son:

1. Que se encuentren completos para que no falten evidencias y respaldo a la opinión.
2. Auto explicativos para que sean comprendidos por cualquier persona.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

3. Deben contener toda la información pertinente.
4. Interrelacionados con los otros papeles de trabajo.
5. Encabezados correctamente.
6. Legibles.

Las hojas de trabajos de años anteriores se deben usar para conocer las dificultades encontradas y soluciones adoptadas. No obstante, no se debe caer en el error de tomar dichas hojas como una guía y limitarse a reconstruirlas con las cifras del año a examinar.

Los tipos de papeles de trabajo son:

1. PROGRAMA DE AUDITORÍA.
2. REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO.
3. EXTRACTO Y NOTAS.
4. BALANCE DE COMPROBACIÓN DEL MAYOR GENERAL.

5. HOJAS GUÍAS: para el caso de una gran empresa que puede tener una gran cantidad total de cuentas en el mayor general, o que el balance de comprobación sea tan extenso que dificulta el análisis del auditor. Para evitar esta dificultad se usan las mismas que son el resumen de varias cuentas análogas.

6. RESUMEN DE ASIENTOS DE DIARIO.

7. ANÁLISIS DE CUENTAS: sus tipos son:

- Análisis de los movimientos VERTICALES Y HORIZONTALES.

- Análisis por composición del saldo.

8. CONCILIACIONES.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Existen estos dos tipos de papeles de trabajo, PERMANENTES: sirven para más de un año y CORRIENTES: sirven solo para el año objeto de auditoría.

Tales papeles se pueden organizar en LEGAJOS DE TAREAS DE AUDITORÍA:

1. PERMANENTE: contiene temas legales y societarios generales, tales como acuerdos, contratos, documentos societarios y estatutos; temas financieros, tales como información general, préstamos y líneas de crédito; y otros temas, como actas, disposiciones normativas relevantes e informes especiales.

2. PLANEAMIENTO: contiene información de relevancia permanente, tales como antecedentes sobre el negocio, descripción de los sistemas de información y funciones de auditoría interna; información del examen del año en curso, registro de actividades de planificación, registro de información sobre actividades del ente y registro de información administrativa. También se incluye un memorando de planificación donde quedan expresados los principales aspectos de la administración estratégica y detallada.

3. INFORMACIÓN CORRIENTE: en la parte general se detalla el análisis de los Estados Contables en su conjunto, balance de saldos, hechos posteriores, contingencias, resúmenes de actas, registros legales y estatutos, cobertura de seguros. En las secciones específicas por componente se exponen las cuentas y sus saldos, resumen del trabajo de auditoría definiendo si se alcanzó o no el objetivo, las conclusiones, notas, programas de auditoría y planillas de detalle.

4. RESUMEN DE AUDITORÍA: resume los temas claves para ser tomados en cuenta al momento de preparar el informe dirigido a la gerencia. Se incluyen los estados contables, informe de auditoría, resumen de temas significativos, informes de control interno, carta de gerencia, informes a la gerencia o directivos, memorando impositivo, análisis de las variaciones en el tiempo

Los papeles de trabajo son revisados por el AUDITOR EN JEFE, en el campo de trabajo, es decir en la empresa porque seguramente de la revisión surgen tareas adicionales que deben ser cumplidas lo mas pronto posible.

5.2. PROGRAMAS DE TRABAJO

Los programas de trabajo se utilizan para presentar de manera ordenada cuales van a ser los pasos a seguir en la aplicación de los distintos procedimientos de auditoría sobre cada componente. Un programa de trabajo deberá contener:

1. Identificación del Área donde se aplica: Administración, ventas, fabricación, etc.;
2. Persona encargada de realizar el procedimiento: Deberá especificarse si va a ser aplicado por el auditor o por algún colaborador;
3. Procedimiento que se va a aplicar: Deberá especificarse la naturaleza y alcance del mismo;
4. Fecha en la que se va a aplicar;
5. Tiempo que se prevé va a demandar su aplicación;
6. Tiempo real demandado; y
7. Observaciones.

Además cada rubro, tendrá los siguientes elementos:

1. Descripción y contenido del componente;
2. Actividades relacionadas con el componente;
3. Pautas para la comprensión y análisis del negocio;
4. Aspectos de valuación, exposición y normas legales;
5. Afirmaciones;
6. Controles;
7. Factores de riesgo;
8. Enfoque de la auditoria;
9. Procedimientos de auditoría; y
10. Documentación.

En los próximos apartados se presenta un modelo de programas de trabajo para empresas comerciales y de servicios.

5.3. PROGRAMA DE TRABAJO PARA UNA EMPRESA COMERCIAL

Con el fin de esquematizar los procedimientos por áreas se presenta sintéticamente el programa de trabajo para una empresa comercial, considerando los componentes y áreas involucradas.

5.3.1 Caja y Bancos

El componente que se va a revisar incluye el dinero en efectivo existente en caja y en las cuentas corrientes bancarias del país y del exterior, y otros valores con características similares de liquidez, certeza y efectividad.

Se tratan de activos que tienen poder cancelatorio legal ilimitado y son utilizados en el giro habitual de las operaciones sociales con distintos fines.

Objetivos de la auditoría:

Determinar si los saldos de efectivo representan todo el efectivo en caja, en tránsito, o en instituciones financieras, y se encuentran adecuadamente registrados.

Procedimientos a Aplicar

1. Analíticos – General: Comparar los saldos de todas las cuentas de efectivo y equivalentes significativas, con los saldos equivalentes del período anterior. Investigar variaciones significativas o inusuales.

2. Confirmaciones de saldos de efectivo con terceros: Pedir confirmación de saldos con bancos seleccionados al 31/12/2013, utilizando el formulario estándar de confirmación bancaria.

3. Pruebas de las Conciliaciones Bancarias.

a. Obtener del cliente las conciliaciones de todas las cuentas bancarias al 31/12/2013 Revisar los cálculos aritméticos de dichas conciliaciones.

b. Comparar el saldo según libros de todas las conciliaciones.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

c. Comparar el saldo según banco de las conciliaciones con la confirmación recibida directamente del banco y con el resumen bancario. Analizar las diferencias.

d. Obtener del cliente una lista de depósitos en tránsito para cada cuenta. Sumar todas las listas y comprobarlos depósitos en tránsito significativos, cotejándolos a extractos bancarios posteriores. (Depósitos superiores a \$ 1.000)

e. Obtener del cliente una lista de cheques pendientes de presentación para cada cuenta. Sumar todas las listas y revisarlas en busca de importes inusuales (importes redondos, importes que se repiten, importes demasiado elevados, etc.). Detallar dichos importes para su investigación adicional. Comparar el número, fecha, tenedor e importe de los cheques pendientes con: a) extractos bancarios a la fecha de corte o posteriores

b) registros de cheques o similar. (Cheques mayores a \$ 1.000)

f. Cruzar el total de la lista de cheques pendientes de presentación a la conciliación bancaria.

g. Investigar otras partidas de conciliación (errores del banco, correcciones en los depósitos, cargos bancarios, cheques devueltos) para cada cuenta bancaria. Verificar las partidas significativas en base a extractos bancarios y documentación soporte. Proponer ajustes si es necesario. (Otras partidas mayores a \$ 1.000)

4. Pruebas sobre restricciones al efectivo

a. Preguntar a la gerencia sobre la existencia de alguna restricción a la disponibilidad del efectivo a la fecha de balance. Para las restricciones identificadas, determinar si los saldos deben clasificarse separadamente y desglosarse adecuadamente en los estados financieros.

5. Preparar puntos relativos a los controles internos y otros temas sobre el negocio.

6. Revisión y supervisión del encargado.

7. Concluir firmando a continuación.

5.3.2. Cuentas a cobrar

Las cuentas a cobrar por ventas representan derechos del ente contra terceros originados en la venta de productos, prestación de servicios u otro concepto análogo. La cancelación definitiva de estos derechos se produce por su cobranza o anulación por tratarse de una cuenta incobrable.

Objetivos de la auditoría: Verificar que el saldo que surge de los registros contables en cuentas por cobrar sea coincidente con las confirmaciones emitidas por los clientes. Sólo se pedirá confirmación a diez de los mayores clientes y a diez de los pequeños clientes, seleccionados al azar a fecha 31/12/2013.

Procedimientos a Aplicar

1. Pruebas del mayor auxiliar de cuentas a cobrar

a. Revisar las conciliaciones del mayor auxiliar de cuentas a cobrar con la cuenta control del mayor general al 31/12/2013 Comprobar la corrección aritmética de la conciliación y probarla como sigue:

a.1. Referenciar los totales de las cuentas del mayor general y del mayor auxiliara su origen. (Marca de comprobación).

a.2. Examinar la documentación soporte de partidas de conciliatorias inusuales.

b. Sumar el mayor auxiliar del 31/12/2013 para asegurarse de que todos los saldos registrados de cuentas a cobrar se incluyen en los totales.

2. Circularización de cuentas a cobrar al 31/12/2013.

a. Seleccionar, una muestra de cuentas a cobrar del balance de comprobación por vencimientos para su confirmación.

b. Hacer que el personal del cliente prepare las cartas de solicitud de confirmación y los estados de cuenta para la muestra seleccionada.

b.1 Revisar las solicitudes preparadas por el cliente antes de enviarlas por correo para comprobar su corrección.

b.2 Preparar la hoja de control de circularización.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

b.3 Enviar las cartas. (Deben enviarse por correo por un representante de la firma desde un lugar diferente a las oficinas del cliente).

c. Tras diez días laborales, enviar la segunda carta sino se ha obtenido respuesta.

d. Según se vayan recibiendo respuestas, actualizar el control de circularización y archivar las respuestas en los papeles de trabajo separando las respuestas conformes, de las no conformes.

e. Hacer una copia de las respuestas con excepciones y dárselas al personal del cliente para su análisis y conciliación.

f. Para confirmaciones sin respuestas o devueltas por correos, se deberá:

f.1. Examinar los saldos no confirmados para comprobar que abarcan una cantidad de partidas específicas.

f.2. Revisar los movimientos posteriores de la cuenta para determinar el grado en que se redujo el saldo circularizado mediante los pagos de los deudores. Los pagos de los deudores deben ser comparados con el libro de caja y los depósitos bancarios y, si fuera posible, con el aviso de pago del deudor.

f.3. Comparar órdenes, notas de despacho, duplicados de facturas de ventas y notas de entregas firmadas para confirmar que la mercadería ha sido adecuadamente pedida y entregada.

g. Preparar un resumen de los resultados de la circularización. Evaluar si los resultados de la circularización indican la necesidad de pruebas sustantivas adicionales. Concluir sobre los resultados de la circularización.

3. Analíticos - General:

a. Comparar los saldos de todas las cuentas significativas de este año con los del año anterior.

b. Calcular el número medio de días de ventas en cuentas a cobrar para el período actual y comparar con el mismo ratio del período anterior.

c. Investigar transacciones significativas o inusuales.

4. Evaluación de la suficiencia de la previsión para las cuentas de deudores incobrables

a. Evaluar los siguientes aspectos y su impacto en la suficiencia de la previsión para cuentas de deudores incobrable:

a.1. Cambios en las políticas de crédito y cobro del cliente que hayan ocurrido durante el período de auditoría.

a.2. Impacto de nuevos productos o nuevos mercados y si ello implica tener clientes diferentes, de más alto riesgo.

a.3. Condiciones y tendencias económicas generales que afectan a los clientes.

b. Hacer que el cliente prepare un análisis de la previsión para cuentas de deudores incobrables para el período de auditoría en curso y el movimiento de la previsión durante el año.

c. Obtener una copia del detalle de las cuentas a cobrar por antigüedad. Compararlas estadísticas de antigüedad con las de períodos anteriores. Investigar tendencias o fluctuaciones significativas.

d. Revisar el balance de comprobación por antigüedad de cuentas a cobrar. Analizarlos importes con más de 60 días de antigüedad por encima de \$1.000. Obtener explicaciones y evaluaciones del gerente de créditos en cuanto a la cobrabilidad de esas cuentas.

5. Revisión y supervisión del encargado

6. Concluir firmando a continuación.

5.3.3. Bienes de Cambio

Se incluyen en este componente los bienes destinados a la venta en cumplimiento del objetivo principal del ente.

Objetivos de la auditoría: Determinar:

* Si los saldos de inventario representan todos los productos, materiales y suministros que son propiedad de la sociedad, existen físicamente y están registrados adecuadamente.

* Los listados de inventarios incluyen todas las partidas de inventarios en existencia, en depósito, en consignación o en tránsito, están correctamente compilados y sus totales están incluidos apropiadamente en las cuentas de inventarios.

* Los inventarios al cierre están determinados sobre bases uniformes en cuanto a cantidades, precios, cálculos, etc.

* Los inventarios están valuados a su costo de reposición, teniendo como techo su valor recuperable, y las existencias excesivas, de poco movimiento, obsoletas y defectuosas, se han reducido a su valor neto de realización.

Procedimientos a Aplicar

1. Analíticos

a. Explicar los movimientos e investigar relaciones no esperadas o inusuales entre los montos del período, de igual período del año anterior y los presupuestados con respecto a:

* Costo promedio de las existencias

* Obsolescencia o devaluación de las existencias.

* Anticuaación de las existencias.

* Existencias compradas a empresas vinculadas, por producto o establecimiento.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

* Margen bruto del mes anterior y posterior al cierre del período.

- b. Revisar los asientos en las cuentas del mayor general de existencias y de previsión de existencias obsoletas o de poco movimiento para identificar las partidas significativas o inusuales.
- c. Revisar las conciliaciones de los registros permanentes de existencias con el mayor general.
- d. Revisar los ajustes por inventarios físicos e investigarlas partidas significativas o inusuales.

2. Pruebas de transacciones y saldos

- a. Asistir a los recuentos físicos y observar los procedimientos de recuento del cliente. Un adecuado control de los inventarios incluye la realización de recuentos físicos periódicos con el propósito de corregir los desvíos que existieran en el sistema de información sobre las existencias reales de bienes en inventarios; evaluarla efectividad con que funcionaron los sistemas de recepción de mercaderías, incluyendo si son documentadas las entradas y salidas y el procesamiento de esa documentación es correcto y oportuno y asignar responsabilidades por las diferencias que pudieran observarse en el recuento.
- b. Obtener la conciliación del listado de existencias físicas con el mayor general:
 - b.1 Verificar su exactitud matemática.
 - b.2 Comparar los montos con la documentación de respaldo adecuada.
 - b.3 Comparar los ajustes con los asientos correspondientes en el mayor general.
 - b.4 Investigar las partidas conciliatorias significativas o inusuales.
- c. Obtener el listado de existencias físicas.
 - c.1. Verificar su exactitud matemática.
 - c.2. Investigar las partidas significativas o inusuales.

d. Obtener una lista de las existencias en poder de terceros.

d.1 Comparar el total con el mayor general

d.2 Verificar su exactitud matemática

d.3 Confirmar las cantidades directamente con los terceros

d.4 Revisar los resultados o asistir a los recuentos de existencias físicas realizados por la empresa

d.5. Investigar las partidas significativas o inusuales

e. Obtener un análisis de la previsión por existencias obsoletas o de poco movimiento.

e.1 Comparar el total con el mayor general

e.2 Verificar su exactitud matemática

e.3 Tratar con la gerencia los procedimientos y la razonabilidad de las presunciones adoptadas al establecer la presunción

e.4 Comparar las estimaciones del valor neto de realización o de recupero con antecedentes previos aprobados para verificar su razonabilidad

e.5 Comparar la información de existencias, ventas o presupuestos con la documentación de respaldo

e.6 Determinar la razonabilidad de la previsión al cierre del período y de los cargos en el estado de resultados correspondiente.

3. Revisión y supervisión de la gerencia

4. Concluir firmando a continuación

5.3.4. Cuentas a Pagar

Las cuentas a pagar comerciales evidencian la existencia de obligaciones del ente hacia terceros y su cancelación se efectúa generalmente mediante la entrega de valores monetarios.

Objetivos de la auditoría:

*Determinar si las cuentas a pagar representan todos los importes a pagar por la entidad, por recursos y servicios adquiridos a la fecha del balance y han sido adecuadamente registrados.

Procedimientos a Aplicar

1. Analíticos

- a. Comparar los saldos de las cuentas a pagar significativas con los saldos correspondientes del año anterior.
- b. Considerar la razonabilidad de las diferencias respecto a los cambios en el nivel de operaciones

2. Prueba de los saldos de las cuentas individuales

- a. Seleccionar 5 proveedores de elevado volumen y obtenerlas conciliaciones entre el saldo del mayor subdiario de Cuentas a Pagar y el extracto de cuenta obtenido del proveedor.
 - a.1. Cotejar el saldo de la compañía con el mayor de cuentas a pagar. (marca de comprobación)
 - a.2. Cotejar el saldo del proveedor con el extracto del proveedor a fin de año.
 - a.3. Comprobar con documentos las partidas de conciliación.
- b. Para cuentas para la que no se dispone de extractos, comprobar el saldo del mayor subdiario de cuentas a pagar mediante los pagos posteriores de la compañía, cotejándolos a las copias de los cheques y a las facturas de los proveedores. (marca de comprobación)

c. Resumir los resultados de las conciliaciones de los extractos de los proveedores.

3. Pruebas del mayor subdiario de las cuentas a pagar

a. Hacer que el cliente prepare la conciliación del mayor subdiario a la cuenta de control del mayor general al final del año.

b. Sumar o probar la suma del mayor subdiario para asegurar que todos los saldos registrados de cuentas a pagar están incluidos en el total.

c. Revisar el mayor subdiario en busca de saldos inusuales (saldos deudores, importes redondos, importes con partes vinculadas, etc.) investigar y examinar documentación soporte, si corresponde.

4. Revisión de las exposiciones

a. Obtener detalles de los compromisos y condiciones de contratos de suministros a plazo fijo, si es que existieran.

b. Para cualquier desglose de los estados contables del año anterior que sean todavía relevantes, documentar información semejante para este ejercicio.

5. Supervisión y revisión del encargado

6. Concluir firmando a continuación

5.3.5. Pasivos laborales

Los pasivos laborales son las obligaciones del ente a favor de terceros originadas en la prestación de servicios efectuada por el personal en relación de dependencia.

Objetivos de la auditoría:

Verificar si los pasivos laborales representan exactamente la totalidad de obligaciones adeudadas por la empresa a los empleados.

Procedimientos a Aplicar

1. Analíticos

- a. Explicar movimientos e investigar relaciones no esperadas o inusuales entre los montos del año corriente, año anterior y los presupuestados con respecto a los pasivos laborales.
- b. Revisar los asientos por pasivos laborales en las cuentas del mayor general para identificar partidas significativas o inusuales.

2. Revisión y seguimiento por la gerencia de los análisis periódicos de pasivos laborales.

3. Pruebas de transacciones y saldos. Selección de una muestra de partidas integrante de las planillas de remuneraciones.

- a. Obtener el cálculo de los pasivos por remuneraciones al cierre del período en relación con el último pago de remuneraciones.
 - a.1 Comparar con el mayor general.
 - a.2 Verificar las exactitudes matemáticas.
 - a.3 Comparar los detalles con la documentación respaldatoria.
- b. Obtener el cálculo de los pasivos por aportes y contribuciones previsionales al cierre del período.
 - b.1 Comparar con el mayor general.
 - b.2 Verificar las exactitudes matemáticas.
 - b.3 Comparar los detalles con la documentación respaldatoria.
 - b.4 Probar la imputación al período corriente y al posterior.
- c. Comparar los pagos a entidades gubernamentales u otras entidades con los montos deducidos de las remuneraciones brutas.

d. Comparar los pagos posteriores de los pasivos por costos laborales e investigarlas diferencias significativas.

4. Concluir firmando a continuación

5.3.6. Pérdidas y Ganancias

Objetivos de la auditoría:

* Ingresos: Determinar si las ventas y otros ingresos representan todas las transacciones que han ocurrido durante el período, y han sido adecuadamente registradas sobre bases uniformes.

* Costos de Ventas y otros gastos: Determinar si los costos y gastos están correctamente registrados sobre bases uniformes y representan todos los importes incurridos por la entidad durante el período.

Procedimientos a aplicar: Ingresos

1. Analíticos-General

a. Comparar las ventas por líneas de productos con los saldos del período precedente y con los importes presupuestados para el período actual. Analizar variaciones significativas o inusuales.

b. Comparar los saldos de las cuentas del costo de ventas con los saldos correspondientes del período anterior y con los saldos presupuestados para el período actual. Analizar variaciones significativas o inusuales.

c. Obtener el análisis del cliente sobre ventas, costo de ventas y margen bruto por trimestre y realizarlo siguiente:

c.1 Cotejar los importes del año anterior con los papeles de trabajo del año anterior.

c.2 Probar la corrección aritmética.

d. Comparar los ratios del margen bruto con los ratios comparables del período anterior.

Procedimientos a aplicar: Gastos operativos

- a. Comparar el saldo de las cuentas significativas de gastos operativos con el saldo correspondiente del período precedente y con el saldo presupuestado para el período actual. Analizar variaciones significativas o inusuales.
- b. Calcular el porcentaje que representan los gastos de venta sobre el total de ventas y compararlo con el del período anterior. Analizar fluctuaciones significativas o inusuales.

Procedimientos a aplicar: Gastos de Personal

- a. Clasificar los gastos de personal por categoría (mano de obra directa, trabajadores temporales) para los períodos actual y anterior.
- b. Obtener del cliente detalles sobre el número de empleados, salario medio por categorías y otros aspectos relevantes y verificar los datos con la documentación soporte adecuada.

Otros procedimientos

- a. Revisar las cuentas de gastos operativos para determinar si es necesario acumular un pasivo a fin de año. Si es así, determinar si ha sido establecido. Cruzar referencia de los saldos de cuentas de gasto con los análisis de cuentas de balance correspondientes.
- b. Cruzar referencia del gasto por previsión para cuenta de deudores incobrables con la prueba de la suficiencia de dicha previsión en la auditoría del área de Cuentas a Cobrar.

4. Ingresos por intereses

Revisar los saldos de los ingresos por intereses y por inversiones del año en curso y del anterior. Comentarlas fluctuaciones inusuales con el cliente

5. Revisión y supervisión del encargado

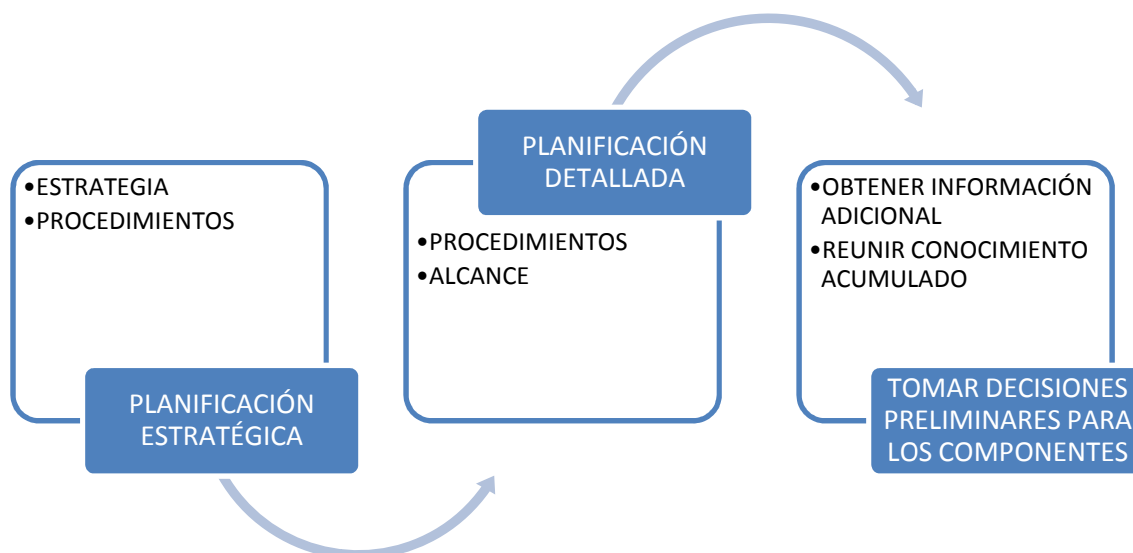
6. Concluir firmando a continuación.

Capítulo N° 6: PLAN DE TRABAJO PARA LA AUDITORÍA EXTERNA EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE SERVICIOS

6.1. Conceptos preliminares

El plan de trabajo consiste en definir la Estrategia a seguir logrando englobar toda la auditoría en su conjunto, es lo que se suele llamar Planificación Estratégica (desde arriba).

La Planificación Detallada (desde abajo), consiste en la determinación de los procedimientos, alcance de los mismos su distribución en el tiempo, según queda demostrado en el siguiente gráfico:



En consecuencia la Planificación debe considerar:

- Circunstancias Económicas
- Efecto Economía sobre política de financiamiento, políticas de inversión y factores que afecten al sector que pertenece a la empresa.
- Sistemas del Ente
- Si posee procesamiento PC o manual.
- Estructura de las operaciones
- Ambiente de Control
- Definición de Estratégica

- Determinar enfoque de la gerencia hacia los controles
- Organización gerencial
- Concentrar esfuerzos en áreas
- Cambios en las políticas contables del ente: por decisión del ente, por nuevas normas contables.
- Problemas de ejecución de Normas Contables
- Principales componentes involucrados

6.2. Presentación del Caso de Aplicación

A los fines de la elaboración del presente trabajo, con el objetivo de aplicar los conceptos hasta aquí vertidos, se desarrollará un programa de trabajo para la empresa MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL, cuyo objeto social es la prestación de servicios de transporte automotor de cargas. Se trata de una típica empresa familiar que ha constituido una sociedad comercial para delimitar la propiedad y riesgo empresarial, siendo los socios padres e hijos de un mismo núcleo familiar.

MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL, contrata los servicios profesionales para el asesoramiento en aspectos impositivos, laborales, contables y financieros. El mismo profesional, desarrolla el proceso de auditoría de Estados Contables para opinar respecto de la razonabilidad de la información allí reflejada.

En nuestra función de Auditor Externo, compatible con las tareas de asesoramiento, se documenta el inicio del trabajo profesional a través de la confección de un documento que presente los datos iniciales del objeto de análisis.

En el ANEXO I se presenta una planilla de relevamiento de datos que permitirá obtener la información necesaria para el relevamiento inicial y el diagnóstico de la situación de la empresa en el marco de la planificación estratégica.

En el ANEXO II se presenta el papel de trabajo para la confección de la carpeta permanente de la empresa. El documento allí presentado es un modelo que resulta de la realización del relevamiento inicial en la empresa, en el marco del “conocimiento del ente” que definen las normas de auditoría.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

A los fines del presente trabajo, se presentan las tareas a realizar por el auditor en el proceso de planificación de la tarea de auditoría de una empresa familiar, en base a las disposiciones de la Resolución Técnica N° 37.

En los próximos apartados se desarrollan las siguientes fases:

1. Conocimiento del ente
2. Identificación del objeto de examen
3. Evaluar la significación del objeto
4. Planificación: Programas de trabajo detallados

6.2.1 Conocimiento del ente

En esta fase se realiza un relevamiento del objeto de estudio, en nuestro caso: MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL. Se incluyen las siguientes tareas:

1. Entrevista con el Gerente.
2. Revisión de Estados Contables de Ejercicios anteriores
3. Revisión de la documentación legal de la empresa
4. Visita a la empresa, recorrido, inspección ocular.
5. Diseño de la herramienta para el relevamiento de datos: cuestionario en base al modelo presentado en el ANEXO II.
6. Encuesta al gerente para completar la planilla de relevamiento de datos.
7. Elaboración del FODA que permita identificar los aspectos relevantes del ente bajo estudio.
8. Diagnóstico del sistema de control interno.

Como resultado de los procedimientos planificados para esta fase, se obtiene la siguiente información, presentada en una matriz FODA

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

FODA DE MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Unión de los miembros del círculo familiar, por los lazos afectivos y la fluida comunicación.• Comprensión entre los miembros de la familia.• Confianza del gerente hacia sus familiares.• Capacidades de gestión empresarial en todos los miembros de la familia.• Responsabilidad en el manejo de los fondos.• Existencia de una estructura organizacional con roles bien definidos	<ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de un protocolo familiar que defina cómo se resolverán los conflictos entre sus miembros.• Ausencia de un plan de negocios formulado y detallado.• Ninguno de los miembros de la familia poseen preparación formal, profesional.• Concentración en el gerente, la toma de decisiones empresariales.• Informalidad de las relaciones familiares trasladada a la empresa.• Falta de criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares.• Débil tendencia hacia el control
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Trayectoria y posicionamiento consolidado en el mercado con clientes y proveedores.• Prestigio de la firma por la calidad del servicio ofrecido.• Libertad de decisión y acción gerencial• Transferencia del riesgo asumido, por la contratación de seguros y sistema de monitoreo permanente.• Capacidad para adaptarse a los cambios en las exigencias del mercado y su entorno.• Capacidad de dirección del gerente, potenciada por la experiencia y el conocimiento del negocio y la actividad de transporte.	<ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de un plan de sucesión que asegure la continuidad de las relaciones empresarias con clientes y proveedores• Elevado riesgo para la actividad de transporte automotor de cargas.• Altos niveles de competencia basada en bajos precios.• Elevado poder de negociación de clientes y proveedores.• Magnitud del capital en bienes de uso.

Diagnóstico del sistema de control interno: existen debilidades en el ambiente de control, por la falta de orientación a la rendición de cuentas y la inexistencia de mecanismos que permitan el control por oposición de intereses. En la sección Tesorería se realiza un control periódico que permita identificar los movimientos de fondos y saldos finales, mientras que en el resto de la organización no se implementan informes de rendición de cuentas o instrumentos de control.

6.2.2. Identificación del Objeto de Examen

El objetivo del proceso de auditoría es la obtención de evidencias que permitan emitir un dictamen respecto de la razonabilidad de la información contable de MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL.

En el ANEXO II se presentan las principales afirmaciones que corresponden a los componentes identificados como relevantes para la empresa auditada, de acuerdo a la actividad de transporte que desarrollan.

Las tareas se realizarán en base a los Estados Contables del objeto de estudio, identificando como relevantes los siguientes componentes:

- VENTAS/CUENTAS A COBRAR/COBRANZAS
- REMUNERACIONES/CUENTAS POR PAGAR/DEUDAS FISCALES

Considerando la debilidad relevada en el sistema de control, se aplicará un enfoque sustantivo, aplicando procedimientos analíticos para complementar las evidencias obtenidas

6.2.3. Evaluar la Significación del objeto

La naturaleza de la actividad de transporte de cargas es riesgosa en si misma, por los recursos materiales, humanos y administrativos que involucra en su desarrollo. Las incorrecciones que se registren en los componentes estudiados, se asocian a los riesgos que se detallan a continuación:

VENTAS/CUENTAS A COBRAR/COBRANZAS

Riesgo Inherente

- La empresa depende de un número reducido de clientes o de contratos a precio fijo.
- Valuación y exposición

Riesgo de Control

- Prestar servicios y no facturarlos.
- Facturar servicios en defecto de lo correcto o adulterar los cálculos.
- Adulterar totales balances de saldos para que coincida con cada cuenta de control.

REMUNERACIONES/CUENTAS POR PAGAR/DEUDAS FISCALES

Riesgo inherente

- **Cuentas por pagar:**
Se ha realizado una compra significativa que involucra términos o condiciones especiales.
- **Remuneraciones**
La cantidad de empleados ha variado significativamente respecto al último período
Los cálculos de remuneraciones, cargas sociales y contribuciones laborales resultan de operaciones complejas.
El método de asignación de los costos laborales a los centros de costos y a gastos resulta complejo.
- **Deudas fiscales**
Las inspecciones impositivas no son frecuentes.
La autoridad impositiva ha efectuado un ajuste por un año anterior.
Las leyes de impuestos se han modificado durante el año corriente.
Los cálculos de impuestos son complejos.

Riesgos de control

- **Cuentas por pagar**
Las conciliaciones de los listados de cuentas por pagar con el mayor general no son realizadas en forma oportuna y las partidas conciliatorias no son adecuadamente investigadas y resueltas.
Se han realizado numerosos pagos duplicados.
Ha habido un aumento significativo en la cantidad de asientos.
Los procedimientos de corte no han sido aplicados adecuadamente al cierre de cada mes.
- **Remuneraciones**
La gerencia no realiza revisiones periódicas de los costos laborales.
Existen numerosas partidas pendientes en las conciliaciones de registros detallados con las cuentas de control de mayor general.
Los controles de las transferencias de datos sobre sistemas no son efectivos.
Los registros de km recorridos son procesados sin autorización.
- **Deudas fiscales**
Los cálculos impositivos no son aprobados por personal idóneo independiente de su preparación

Existen numerosas partidas conciliatorias en las conciliaciones de los registros detallados con las cuentas de control del mayor general
No se realizan procesos internos, dependencia con la información del Estudio Contable.

6.2.4. PROGRAMAS DE TRABAJO DETALLADOS

Para el desarrollo del proceso de auditoría en MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL se desarrollarán los procedimientos, asociados a los componentes objeto de estudio.

A los fines de estructurar el procedimiento de auditoría, la planificación detallada se presenta en un formato de tabla que permitirá al auditor y su equipo la realización y documentación de las tareas eficientemente.

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL							
BALANCE CERRADO AL 31/12/2012							
SERVICIOS PRESTADOS	PROCEDIMIENTOS A APLICAR						
DETALLE	ALCANCE	HORAS		ASIGNACIÓN		DÍA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES
		EST	REAL	PROG	REAL		
1- Control de sumas del subdiario de ingresos por servicios prestados							
2- Examen de la razonabilidad de los movimientos de las cuentas "ingresos por servicios prestados". En caso de observar movimientos aparentemente anormales, verificación de los mismos con la evidencia necesaria							
3- Revisar conciliación de Servicios prestados con las facturas.							
4- Considerar la razonabilidad global de ingresos, multiplicando los servicios prestados (en km recorridos) por una tarifa promedio.							
5- Verificación del pase desde el Subdiario de Ventas al mayor auxiliar de clientes.							
6- Cotejo del subdiario de ingresos por servicios prestados, notas de débito y crédito, en lo referente a los datos incluidos: número, fecha, nombre, importe, concepto e imputación							
7- Verificación de la secuencia numérica de Facturas , Notas de débito y crédito							

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL							
BALANCE CERRADO AL 31/12/2012							
COBRANZAS	PROCEDIMIENTOS A APLICAR						
DETALLE	ALCANCE	HORAS		ASIGNACIÓN		DÍA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES
		EST	REAL	PROG	REAL		
1- Análisis comparativo de la relación cobranza de Deudores e ingresos por servicios prestados.							
2- Revisar asientos por cobranza de deudores en las cuentas del Mayor General para identificar items significativos e inusuales							
3- Control Gerencial: Cobranzas previas a la prestación de servicios. Cheques endosados y cruzados en forma restrictiva al ser recibidos							
4- Se emite recibo por cada cobranza detallándose los documentos cancelados							
5- Las cobranzas son correctamente aplicadas a los saldos a cobrar.							
6- Las cobranzas son adecuadamente identificadas e incluidas en un listado al ser recibidas e inmediatamente depositados.							
7- Todos los datos de las cobranzas son ingresados para su procesamiento en forma completa y precisa y solo una vez, utilizando controles de validación.							
8- Los datos de recibos son procesados en forma completa y precisa en el período contable correcto, incluyendo las transferencias de datos a otros sistemas							

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL							
BALANCE CERRADO AL 31/12/2012							
CUENTAS POR COBRAR POR SERVICIOS	PROCEDIMIENTOS A APLICAR						
DETALLE	ALCANCE	HORAS		ASIGNACIÓN		DÍA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES
		EST	REAL	PROG	REAL		
1- Primer pedido de circularización							
2- Verificación del pase a Mayor auxiliar y Mayor General							
3- Conciliar listado de cuentas por cobrar con la cuenta de control del Mayor General							
4- Análisis comparativo con año anterior y con presupuesto y explicar movimientos inusuales de: Cuentas por cobrar, anticuación, Previsión para Deudores incobrables como % de ventas, Previsión para deudores incobrables como % de cuentas por cobrar.							
5- Comparación cobranzas posteriores al cierre con cuentas por cobrar a dicha fecha.							
6- Confirmaciones bancarias de documentos a cobrar descontados							
7- Solicitud de saldos litigiosos a los abogados que representan a la empresa							
CONCLUSION COMPONENTE 01							

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL							
BALANCE CERRADO AL 31/12/2012							
CUENTAS POR PAGAR	PROCEDIMIENTOS A APLICAR						
DETALLE	ALCANCE	HORAS		ASIGNACIÓN		DÍA DE	OBSERVACIONES
		EST	REAL	PROG	REAL	TERMINACIÓN	
1- Obtener detalle de las transacciones y compararlos con los registros contables.							
2- Verificar la exactitud matemática							
3- Investigar las partidas inusuales o significativas							
4- Confirmar detalles de las transacciones							
5- Verificar las conciliaciones							
6- Revisar pagos relevantes, intereses u otros egresos efectuados despues del cierre que pueden no estar registrados							

MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL							
BALANCE CERRADO AL 31/12/2012							
REMUNERACIONES	PROCEDIMIENTOS A APLICAR						
DETALLE	ALCANCE	HORAS		ASIGNACIÓN		DÍA DE	OBSERVACIONES
		EST	REAL	PROG	REAL	TERMINACIÓN	
1- Costos de remuneraciones y beneficios para períodos seleccionados							
2- Cantidad de empleados por unidad de servicio prestado							
3- Relación porcentual del total de deducciones por tipo con los pagos brutos							
4- Relación de los costos laborales con los ingresos.							
5- Porcentaje de los costos laborales en el total de servicios prestados.							
6- Remuneraciones promedio por categoría							

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

7- Revisar las conciliaciones de los listados de transacciones de mayor general y los registros de desembolsos para identificar las remuneraciones brutas y netas							
8- Revisar los asientos de costos laborales en las cuentas de mayor general para identificar ítems significativos o inusuales							
9- Considerar la razonabilidad global de los costos de remuneraciones; multiplicando el N° promedio de empleados por las remuneraciones promedio							
10- Probar la imputación de las remuneraciones brutas al período corriente y al posterior.							
11- Existe una clara definición de funciones y atribuciones de responsabilidades							
12- Existen legajos independientes por cada dependiente en el que consten todos los antecedentes necesarios para una correcta liquidación de haberes.							
13- Se controlan los tiempos trabajados y los no trabajados pero remunerados dejando constancia escrita de ellos.							
14- Se autorizan las horas extras.							
15- Se revisan por persona independiente de quien las prepara, las liquidaciones individuales y las nóminas generales, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo							
16- Existe permanente rotación de personal							
17- Se compara la firma del recibo con la que consta en el pertinente legajo individual.							
18- Se usan cheques o medios bancarios para los pagos							

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

19- Se utiliza una única y exclusiva cuenta para el pago de sueldos							
20- Se concilia mensualmente su importe por persona independiente							
21- Se cumplen con las disposiciones legales y reglamentarias en cuanto a: SAC, Vacaciones, Licencias pagas, Asignaciones familiares, indemnizaciones, seguridad social							
21- Los sueldos de los familiares se encuentran liquidados, documentados y registrados							

MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL							
BALANCE CERRADO AL 31/12/2012							
DEUDAS FISCALES	PROCEDIMIENTOS A APLICAR						
DETALLE	ALCANCE	HORAS		ASIGNACIÓN		DÍA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES
		EST	REAL	PROG	REAL		
1- Existe en la empresa un responsable del cumplimiento de las obligaciones fiscales							
2- En caso negativo cuenta la empresa con asesores impositivos externos							
3- Las determinaciones fiscales se hacen respetando las prescripciones legales y fiscales							
4- Se respetan los plazos legales de presentación de declaraciones juradas							
5- Se pagan en tiempo los anticipos, saldos de DDJJ, planes de pagos, etc.							
6- Se concilian periódicamente los registros individuales por tributo con la pertinente documentación respaldatoria y el mayor							
7- Están autorizados los asientos que afectan los costos que reflejan cargos, créditos y deudas fiscales.							
8- Verificar las tasas aplicables							
9- Revisión del cálculo de la provisión para impuestos							

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

10- Verificación de la exactitud matemática							
11- Comparar la distribución de los cargos por impuestos entre los montos del ejercicio y diferidos.							
12- Comparar los resultados antes de impuestos con los papeles de trabajo de auditoria							
13- Comprobar la razonabilidad global del cargo por impuesto multiplicando el resultado o los montos resultantes de transacciones gravadas por la tasa aplicable en el período correspondiente							
CONCLUSION COMPONENTE 02							

Una vez planificado el proceso de auditoría, en forma detallada, como se presenta en el presente apartado, el Contador deberá continuar los procesos definidos en la RT 37:

- Evaluar la hipótesis de empresa en marcha
- Controlar la ejecución del plan
- Evaluar las evidencias obtenidas
- Formar una opinión, si es posible.

A los fines del presente trabajo, quedan documentados los procedimientos planificados para su aplicación en la empresa familiar bajo estudio.

CONCLUSIONES

La empresa familiar constituye el pilar sobre el que se sustenta el crecimiento de la economía del país. La unión de los vínculos familiares, enriquecidos por la integración de las nuevas generaciones que aportan nuevas estrategias para el logro del éxito empresarial, conllevan a la estructuración de la empresa familiar, adoptando figuras societarias que otorgan personería.

Así es que la empresa familiar, simple en sus orígenes, complejizada por las relaciones personales de sus miembros, se encuentra obligada al diseño de un sistema de información contable que posibilite la emisión de Balances de publicación, en su carácter de sociedad comercial.

El Contador Público en su rol de auditor externo habitualmente celebra contratos de prestación de servicios con empresas familiares, que solicitan la ejecución de la auditoría externa para la emisión de un dictamen en cumplimiento de normas contables, jurídicas e impositivas. En estas condiciones se hace necesario el diseño de un plan que identifique los procedimientos aplicables para la obtención de evidencias que sustenten la opinión emitida.

En el presente trabajo se aplican los conceptos de empresa familiar, su relación con el concepto de pequeña y mediana empresa (Pyme) con los procesos definidos por la Resolución Técnica 7 y 37 para el desarrollo del trabajo de auditoría. Inicialmente se realizó una reunión con el gerente de MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL, lo cual permitió confirmar que las características de la organización coinciden con el tema estudiado. A través del relevamiento realizado, en la primera fase se realizó el conocimiento del ente, detectando los aspectos positivos y negativos, internos y externos; lo cual derivó en la elaboración de una matriz FODA en que se sintetizan las principales características del objeto de estudio.

Posteriormente se elabora el legajo permanente que releva la información esencial de la organización en relación a la documentación legal, estructura organizacional, entre otros. Como consecuencia del relevamiento del sistema de control interno, se detectó una débil tendencia al control y rendición de cuentas, lo

cual conlleva la aplicación de un enfoque sustantivo para la obtención de evidencias.

Luego de identificar los principales componentes de la organización, detectar riesgos inherentes y de control en cada área, se elaboró una planificación detallada de los procedimientos a desarrollar con una estructura que permita relevar los resultados y obtener conclusiones.

En síntesis, el trabajo de auditoría en una Pyme familiar, demanda de la consideración de aspectos puntuales, como son las condiciones de independencia a pesar de la relación profesional derivada del asesoramiento y liquidación de impuestos y sueldos; auditabilidad de la organización definida por la existencia de una estructura que refleja la existencia de un sistema de información contable que procesa información para la emisión de informes y documentación de procedimientos específicos que consideren la magnitud de la organización, tendencia hacia el control y riesgos asociados con la posibilidad de no detección de incorrecciones en la información auditada. Relevados estos aspectos, el proceso de auditoría puede desarrollarse con normalidad y seguridad para el profesional que debe obtener evidencias que sustenten su opinión.

El modelo presentado en el presente documento constituye una herramienta de suma importancia para la profesión contable, el cual será adaptado en cada caso al objeto de estudio.

Bibliografía

- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, Centro de Estudios Científicos y Técnicos (2013) Resoluciones Técnicas N° 4 a 37.
- Presa, Raul Alberto (2011) *“Control, gestión y auditoría: con herramientas simples”*. Osmar D Buyatti.
- Alfarez, Eulogio J (2008) *“Auditoría Interna y Gobierno corporativo: como mejorar la relación”*. Aplicación Tributaria.
- Fowler Newton, Enrique (2011) *“Tratado de Auditoría”*. Editorial La Ley.
- Slosse, Carlos A y otros (1998) *“Auditoría”* - Un Nuevo Enfoque Empresarial.
- Quintana Javier (2012) *“Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares”* Instituto de la Empresa Familiar.
- Leach, Peter (2010) *“La empresa familiar”*, Editorial Grania, 2010.
- Doderó, Santiago; Phitod Abelardo (1997) *“La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas”* Editorial El Ateneo.
- Ley 19.550, Sociedades Comerciales.
- Material de la cátedra “Auditoría” (2011) IUA.
- Material de la Cátedra “Auditoría” (2013) UCASAL.
- Material de la Cátedra “Actuación profesional” (2013) UCASAL.

Páginas Web consultadas:

- www.indec.gov.ar
- www.ieralpyme.org
- www.sepyme.gob.ar
- www.cpcecba.org.ar.
- www.facpce.org.ar.

ANEXOS

ANEXO I: PLANILLA DE RELEVAMIENTO
INICIAL

**PLANILLA DE RELEVAMIENTO PARA LA DEFINICIÓN DEL
FODA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

LA EMPRESA
a) Datos de la empresa
b) Actividad Principal
c) Aspectos geográfico de acción de la empresa
d) Posicionamiento en el mercado
e) Visión
f) Empresa Familiar

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

ASPECTOS INTERNOS

ASPECTO INTERNOS – FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

AMBITO DEL F.O.D.A.	Elemento solicitado Preguntas Efectuadas	Elementos de juicio – opiniones – datos – indicios que avalan la posición de la empresa	<i>Posición de la empresa</i>					<i>Importancia Relativa</i>				Estrategia Recomendada	Indicadores de cumplimiento estrategia	
			<i>Desfavorable</i>		<i>Neutro</i>	<i>Favorable</i>		<i>Insignificante</i>		<i>Importante</i>				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4			
Dirección Estratégica	General													
	Definición de estrategia a largo plazo													
	Herramientas de planificación sistematizadas													
	Cultura empresarial fuerte y conocida por la organización													
	Capacidad de influir en los mercados													

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Enfoque de la empresa al mercado														
Conocimientos de la competencia														
Conocimientos del mercado														
Estilo de dirección participativo														
Capacidad de anticipación a los cambios														
Comercialización														
Diseño de los productos														
Calidad de los productos														
Funcionalidad de los productos														
Amplitud de la línea de productos														
Grado de complementariedad de los productos														

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Protección legal de productos (marcas y patentes)														
Políticas de precios														
Canales de distribución														
Sistemas de comercialización														
Imagen de marca														
Políticas publicitarias														
Políticas de promoción														
Políticas de desarrollo de nuevos productos														
Políticas de satisfacción del cliente														
Producción														
Obsolescencia tecnológica de las maquinarias														
Conocimientos del proceso productivo														

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Adecuación del proceso productivo														
Nivel de subcontratación														
Gestión de stock														
Políticas de investigación y desarrollo de nuevos procesos														
Grado de automatización														
Utilización de la capacidad instalada														
Metrología														
Distribución en planta														
Implementación de mejoras en la productividad														
Recursos humanos														
Métodos de selección del personal														
Políticas de desarrollo del personal														

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Antigüedad del personal														
Proceso de formación continua														
Cualificación del personal														
Finanzas														
Capacidad de generación de fondos														
Endeudamiento de la empresa														
Gestión de las finanzas														
Costos														
Estructura de costos fijos														
Sistemas de ingeniería de costos														
Costos variables de comercialización														
Costos variables de producción														
Organización														

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Dimensión de la estructura organizativa														
Asignación de funciones														
Sistemas de información														
Normalización de tareas														
Calidad														
Liderazgo y compromiso con el proceso de cambio vinculado a la calidad														
Concientización de la importancia de la calidad														
Gestión de la calidad														
Recursos asignados al control de la calidad														
Calificación de Proveedores														

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

ASPECTO INTERNOS – FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

AMBITO DEL F.O.D.A.	Elemento solicitado Preguntas Efectuadas	Elementos de juicio – opiniones – datos – indicios que avalan la posición de la empresa	<i>Posición de la empresa</i>					<i>Importancia Relativa</i>				Estrategia Recomendada	Indicadores de cumplimiento estrategia	
			<i>Desfavorable</i>		<i>Neutro</i>	<i>Favorable</i>		<i>Insignificante</i>		<i>Importante</i>				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4			
<u>Las relaciones de afecto - sistema empresa con sistema familia</u>														
Protocolo familiar														
Unión														
Comprensión														
Confianza														
Identificación familiar														
<u>Gestión</u>														
Plan de negocios														
Empresarial														
Profesional														

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Componente emocional en la toma de decisiones													
Toma de decisiones en cada nivel jerárquico													
Organización formal													
Comunicación interna													
Aceptación de la autoridad													
Cumplimiento de los horarios de trabajo													
Responsabilidad en el manejo de fondos													
Definición de roles													
Capacitación de los distintos actores de la empresa													
Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares													

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

ASPECTOS EXTERNOS

ASPECTO EXTERNO - AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LA EMPRESA

AMBITO DEL F.O.D.A.	Elemento solicitado Preguntas Efectuadas	Elementos de juicio – opiniones – datos – indicios que avalan la posición de la empresa	Posición de la empresa					Importancia Relativa				Estrategia Recomendada	Indicadores de cumplimiento estrategia
			Desfavorable		Neutro	Favorable		Insignificante		Importante			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4		
Ámbito Gubernamental													
Política fiscal nacional													
Política fiscal provincial													
Aranceles a las importaciones de insumos													
Aranc. a las imp. de los bienes terminados													
Reembolsos a las exportaciones													

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Política de gasto público														
Ámbito Sociocultural														
Importancia de la información														
Avances tecnológicos														
Globalización de los mercados														
Incorporación al Mercosur														
Demanda de participación en las decisiones														
Individualismo														
Ámbito medioambiental														
Régimen legal														
Tendencias de protección														

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

medioambiental														
Ámbito financiero														
Tasa de interes														
Accesibilidad al crédito														
Diversidad de líneas de créditos														
Tipo de cambio														
Ámbito legal														
Legislación laboral														
Legislación comercial														
Legislación contractual														
Protección de los subcontratistas														
Mercado														
Barreras de entradas														

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Barreras de salidas													
Crecimiento del mercado													
Poder negociador de los clientes													
Cambios de mercado													
Proveedores													
Cantidad de proveedores													
Calidad de proveedores													
Poder negociador de los proveedores													
Sustitutos													
Costos de los sustitutos													
Cantidad de los sustitutos													

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

ASPECTO EXTERNO - OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA EMPRESA FAMILIAR

(Aspectos adicionales a completar en caso de empresa familiar)

AMBITO DEL F.O.D.A.	Elemento solicitado	Elementos de juicio – opiniones – datos – indicios que avalan la posición de la empresa	<i>Posición de la empresa</i>					<i>Importancia Relativa</i>				Estrategia Recomendada	Indicadores de cumplimiento estrategia
	Preguntas Efectuadas		<i>Desfavorable</i>		<i>Neutro</i>	<i>Favorable</i>		<i>Insignificante</i>		<i>Importante</i>			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4		
<u>Familia y sociedad</u>													
	Posicionamiento familiar en el entorno												
	Compromiso social												
	Plan de sucesión												
	Confidencialidad												
<u>Prestigio de la firma - relación con clientes y proveedores</u>													
	Confianza y Tradición												
	Poder de negociación												

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Libertad de decisión y acción gerencial																	
Riesgos																	
Transferencia y riesgo asumido																	
Seguros																	
Cambios en el entorno																	
Adaptación al cambio																	
Capacidad de los directivos																	

EMPRESARIO

AMBITO DEL F.O.D.A.	Elemento solicitado Preguntas Efectuadas	Elementos de juicio – opiniones – datos – indicios que avalan la posición de la empresa	<i>Posición de la empresa</i>					<i>Importancia Relativa</i>				Estrategia Recomendada	Indicadores de cumplimiento estrategia	
			<i>Desfavorable</i>		<i>Neutro</i>		<i>Favorable</i>		<i>Insignificante</i>		<i>Importante</i>			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4			
Motivación														
Iniciativa														
Capacidad de														

AUDITORIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

liderazgo														
Compromiso														
Capacidad de resolver problemas														
Nivel de información														
Confiabilidad														

Conclusiones finales sobre el diagnostico realizado y recomendaciones

El presente diagnostico se realizo el ____ de _____ de

Persona y cargo de la empresa que recibió el diagnostico

ANEXO II: CARPETA PERMANENTE

Papeles de Trabajo

Confección de la: CARPETA PERMANENTE

1.- Reseña Histórica de la Empresa.

Razón Social: MARTINEZ Y ASOCIADOS SRL

Domicilio Legal: SAN JUAN Y MENDOZA, BELL VILLE. CORDOBA

La empresa inicia sus actividades en el año 2008, bajo la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Es el resultado de la regularización de una empresa unipersonal, que se constituye en una empresa familiar, como consecuencia de la incorporación de todos los miembros de la familia Martínez a la organización.

La actividad originaria fue realizada por su actual socio gerente, quien se desempeñó como chofer, hasta que decidió la incorporación de nuevas unidades de transporte que lo llevaron a desempeñar la tarea de administración de las mismas, delegando en sus empleados la conducción de los camiones.

En la actualidad, poseen tres unidades de transporte. Dos de ellas son del tipo tanque, que se utiliza para el transporte de aceite de maní o soja. Desarrollan la actividad con cinco empleados en relación de dependencia, además de las funciones de administración que desempeñan la esposa del gerente y la hija, ambas socias de la empresa.

2.- Información Legal.

El contrato se suscribió en Agosto de 2007, con inicio de actividades el 01/01/2008. No existen modificaciones al contrato original. Se obtuvo la calidad de persona jurídica con la inscripción en el Registro Público de Comercio el 30 de agosto de 2008, bajo la matrícula 49583-B

Los libros obligatorios se encuentran rubricados, foliados y completos al 15 de diciembre de 2012, fecha de inicio de la presente auditoria.

Se obtienen copias del libro de acta, diario e inventario y Balance

3.- Estados Contables.

Balances: se encuentran confeccionados los Estados contables básicos desde el inicio de la actividad, hasta la actualidad. Todos presentan la intervención de un Contador en el proceso de auditoría, que permitió la emisión de los pertinentes dictámenes en cada ejercicio económico.

Cada año, el gerente ha emitido la memoria anual para resumir la información respecto de la empresa, evolución, proyectos futuros, etc.

El sistema contable utilizado se encuentra informatizado, con herramientas propias, utilizando un Software para la emisión de facturas. El procesamiento de la información lo realiza el Estudio Contable, emitiendo Recibos de Sueldos, Subdiarios, Asientos Contables y Estados Contables.

4- Dirección de la Empresa: la administración de la empresa se encuentra a cargo del Socio Marcelo Martínez, participa en un 25% del total del patrimonio de la SRL.

La esposa del gerente, Ana Oliva, realiza la función financiera de la empresa gestionando pagos y cobros, movimientos bancarios y control entre la facturación y el cobro.

La hija del gerente Carolina, realiza tareas administrativas relativas a la facturación, archivo, trámites y demás funciones operativas en la administración.

El hijo del gerente Santiago, realiza tareas técnicas relativas al mantenimiento de las unidades de transporte, tales como mecánica, limpieza y demás funciones operativas de mantenimiento.

No existe un departamento de auditoría interna dentro de la empresa.

5.- Características Operativas de la Empresa.

Actividad Principal: Transporte automotor de cargas.

Actividades secundarias: prestación de servicios de mecánica y reparaciones.

Situación en el Mercado: Ver FODA

Sistema de Ventas: Presta servicio de transporte automotor de cargas en el país, con origen en Gral. Deheza (Cba) o Bell Ville (Cba) a Rosario, Buenos Aires y Córdoba.

Nómina de principales Proveedores

- Combustible: Guareschi y Asociados SRL
- Repuestos: VM SA
- Cubiertas: Rudi Neumáticos SRL

Nómina de principales Clientes

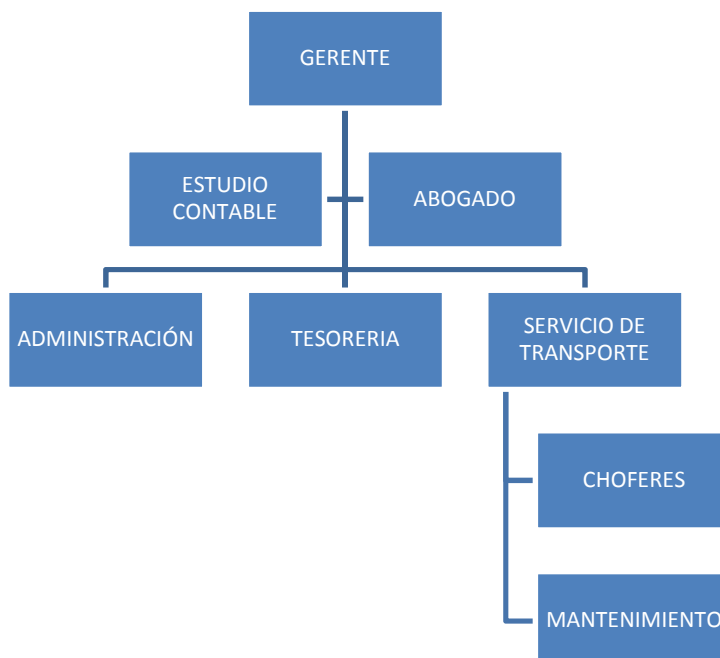
- Aceitera General Deheza SA
- Lorenzatti y Ruetsch SA
- Agronomía Bell Ville SRL

Nómina del personal: además de los familiares mencionados, existen cinco choferes en relación de dependencia que realizan la conducción de las unidades de transporte.

Contratos Importantes: no existen acuerdos por escrito

6.- Administración de la Empresa:

Organigrama de Martínez y asociados SRL



Manual de Procedimientos: no existe

Control Interno: la tesorería es la única sección orientada al control

Plan de Cuentas, disponible en el Estudio Contable

7.- Información Patrimonial:

Títulos de propiedad: Se obtuvo copia de los títulos de propiedad del automotor y del inmueble de la empresa

Registros de gravámenes: no se registran

8.- Staff.

Asesores internos y externos: internamente no tienen asesores, cuentan con los servicios del Estudio Contable y del Abogado

9.- Libros de Comercio.

Libros Rubricados Obligatorios.: se encuentran el libro diario, actas e inventario y balance.

Otros Libros rubricados: posee el libro de sueldos y planillas de km recorridos rubricadas por el Ministerio de trabajo.

10.- **Audidores.**

Síntesis del Contrato de Auditoría: se contrata el servicio de auditoría el 15 de diciembre de 2012 para la emisión de un informe breve en relación a los estados contables del 31 de diciembre de 2012.

Destino de la Información.: la información se destina a terceros y propietarios de la empresa.

Tiempos disponibles: se dispone cuatro meses para el desarrollo del trabajo

11.- **Programa de Auditoría:**

Objetivo del trabajo: obtener evidencias respecto de la información contable de MARTINEZ y ASOCIADOS SRL al 31 de diciembre de 2012, en relación a las siguientes afirmaciones.

COMPONENTE 01: VENTAS – CUENTAS A COBRAR – COBRANZAS

AFIRMACIONES

Ventas

Veracidad Los ingresos representan los montos derivados de la prestación de servicios; los ingresos están reducidos reales y esperadas; las notas de crédito por bonificaciones son reales. Las condiciones de prestaciones de servicios y las bonificaciones están adecuadamente autorizadas.

Integridad: Todas las ventas están adecuada e íntegramente contabilizadas en los registros correspondientes y están adecuadamente acumuladas en los registros correspondientes. Las ventas están registradas en el período adecuado; el corte de operaciones es correcto.

Valuación y exposición: Las ventas, bonificaciones y descuentos están correctamente calculadas y valuadas a su monto apropiado de acuerdo con la naturaleza y términos de la transacción y las normas contables aplicables.

Las ventas han sido adecuadamente resumidas, clasificadas y descriptas y se han expuesto todos los aspectos necesarios para su adecuada comprensión.

Cobranzas de Deudores

Veracidad Efectivo u otro medio de pago has sido recibido de un deudor.

Integridad Todas las cobranzas de deudores están adecuada e íntegramente contabilizadas en los registros correspondientes y están adecuadamente acumuladas en los registros correspondientes. Las cobranzas de deudores están registradas en el período adecuado; el corte de operaciones es correcto.

Valuación y exposición Los recibos, los descuentos están correctamente calculados.

Cuentas a cobrar por ventas

Veracidad Las cuentas a cobrar representan derechos exigibles por la prestación de servicios.

Integridad Todos los saldos de cuentas a cobrar están adecuada e íntegramente contabilizados en los registros correspondientes y están adecuadamente acumulados en los registros correspondientes.

Los saldos de cuentas a cobrar reflejan todos los hechos y circunstancias que afectan su valuación de acuerdo con las normas contables aplicables; se han constituido las provisiones apropiadas y efectuados los ajustes respectivos para las cuentas que probablemente no sean cobradas en su totalidad; las provisiones para deudores incobrables no son excesivas y están correctamente calculadas. Las cuentas a cobrar han sido adecuadamente resumidas, clasificadas y descritas y se han expuesto todos los aspectos necesarios para una adecuada comprensión de estos saldos y transacciones.

COMPONENTE 02: REMUNERACIONES – CUENTAS POR PAGAR – PAGOS - DEUDAS FISCALES

AFIRMACIONES

Remuneraciones

Veracidad Las remuneraciones están relacionadas con empleados reales y existentes que han prestado un servicio y los pagos por esas remuneraciones han sido efectuados a estos mismos empleados. Los beneficios laborales están relacionados con individuos reales y existentes que tienen derecho a esos beneficio y los pagos por estos beneficios han sido asignados a estas personas. Las remuneraciones, la retribución por los contratos de servicios, los planes de beneficio y otros acuerdos de compensación y beneficios y pagos respectivos están adecuadamente autorizados por el personal superior del ente con suficiente responsabilidad al efecto; las deducciones voluntarias efectuadas sobre las remuneraciones del personal han sido adecuadamente autorizadas por los empleados.

Integridad Todos los costos de las remuneraciones y beneficios laborales y los pagos respectivos están adecuadamente acumulados en los registros correspondientes.

Los costos de las remuneraciones y beneficios laborales y los pagos respectivos están adecuadamente registrados en el período correspondiente.

Valuación y exposición Los costos de las remuneraciones y los ajustes o deducciones a estas remuneraciones brutas están adecuadamente valuados y expuestos de acuerdo con la naturaleza y los términos del empleo y las normas contables aplicables; los costos de los beneficios laborales están adecuadamente calculados de acuerdo con la naturaleza y los términos de los planes de beneficios y las normas contables aplicables.

Cuentas por pagar

Veracidad Los pasivos contabilizados existen; es decir, los pasivos han sido incurridos y no han sido pagados o cancelados.

Integridad Los saldos de cuentas a pagar están adecuadamente e íntegramente contabilizados en los registros correspondientes y están adecuadamente acumulados en los registros correspondientes.

Valuación y exposición Los saldos de cuentas a pagar reflejan todos los hechos y circunstancias que afectan su valuación de acuerdo a las normas contables aplicables. Las cuentas a pagar han sido adecuadamente resumidas, clasificadas y descritas y se han expuesto todos los aspectos necesarios para una adecuada comprensión de estos saldos y transacciones.

Pagos

Veracidad Los pagos fueron realizados a los proveedores respectivos y están adecuadamente autorizados.

Integridad Todos los pagos por bienes y servicios están adecuada e íntegramente contabilizados en los registros correspondientes y están adecuadamente acumulados en los registros correspondientes. Los pagos por bienes y servicios están registrados en el período adecuado; el corte de operaciones es correcto.

Valuación y exposición Los descuentos, están adecuadamente calculados. El acceso a las funciones de procesamiento de desembolsos y a los registros de datos relacionados está restringido.

Deudas fiscales

Veracidad Los saldos del ejercicio por impuestos representan obligaciones o derechos exigibles con respecto a las autoridades impositivas

Integridad Todas las transacciones y saldos por impuestos están adecuadamente contabilizados y acumulados en los registros correspondientes.

Valuación y exposición Los saldos corrientes y diferidos por impuestos reflejan todos los hechos y circunstancias que afectan su valuación de acuerdo con las leyes y reglamentaciones de las normas contables aplicables; los activos por impuestos están adecuadamente valuados de acuerdo con las normas contables aplicables.

Los pasivos por impuestos representan provisiones adecuadas por el impuesto devengado y no pagado del año corriente y anterior.

Las deudas fiscales han sido adecuadamente resumidas, clasificadas y descritas y se han expuesto todos los aspectos necesarios para una adecuada comprensión de estos saldos.