

TEST DE REFLEXIÓN: ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Es muy importante que se identifiquen todas aquellas cuestiones que pueden afectar a los resultados actuales o futuros. Para ello se debe analizar cada uno de los 40 ítems o preguntas y asignar la respuesta que mejor define la realidad que está viviendo la empresa. Este análisis puede ser más completo si intervienen las personas que conocen el significado y la situación de los distintos ítems. Para cada uno de ellos sólo existen 3 respuestas posibles:

- **SI.** Ocurre lo descrito en la pregunta en sus propios términos.
- **NO.** En la empresa no sucede lo que se describe en la pregunta. Es una situación negativa y conlleva una necesidad de actuar.
- **N/A (No Aplica).** Cuando el tema detallado no se aplica, es decir no es de la incumbencia de la empresa, o no le afecta.

Se puntuará como **NO**, tanto cuando la circunstancia descrita no sucede en la empresa, como, cuando acaeciendo, se da en unas condiciones mediocres o muy mejorables.

Marque, por favor, la casilla de la respuesta que más se asemeja a la realidad de su empresa.

1.- ¿Está situada la compañía en un negocio consolidado y de bajo riesgo?

SI NO N/A

2.- ¿La empresa ha operado sin ningún cambio en la propiedad o en el control de ésta en el último año?

SI NO N/A

3.- ¿La empresa cuenta con mantener la actual estructura de propiedad durante los próximos años, no existiendo expectativas de cambio?

SI NO N/A

4.- ¿La compañía en los últimos ejercicios ha obtenido unos resultados económicos satisfactorios para los accionistas?

SI NO N/A

5.- ¿La empresa dispone de una ventaja competitiva en costes, diferenciación de producto o servicio o bien alta segmentación, que son sostenibles en el tiempo y difíciles de copiar?

SI NO N/A

6.- ¿Verifica anualmente su posición financiera, comercial, de costes y rentabilidad con sus tres competidores más importantes para afinar sus planes de acción?

SI NO N/A

7.- ¿Se revisa periódicamente si los seguros cubren la totalidad de los riesgos (incendio, bienes del activo inmovilizado, responsabilidad civil, inactividad de la empresa, morosidad de clientes, robo, infidelidad empleados, etc.), siendo sus valores reales y estar al corriente del pago?

SI NO N/A

8.- ¿Dispone la compañía de las certificaciones debidamente actualizadas de calidad ISO 9000, de medioambiente ISO 14000 y OSHA?

SI NO N/A

9.- ¿La experiencia de la dirección y su conocimiento del negocio garantiza una administración adecuada?

SI NO N/A

10.- ¿Tiene la dirección un enfoque conservador en cuanto a involucrarse en operaciones de riesgo?

SI NO N/A

11.- ¿Existe una estabilidad en la alta dirección, no habiendo cambios de ejecutivos clave en los dos últimos años?

SI NO N/A

12.- ¿La dirección tiene una clara vocación de estar cerca del cliente, transmitiéndolo a toda la organización para que sea practicada?

SI NO N/A

13.- ¿Se dispone de un plan estratégico con objetivos definidos a alcanzar en corto y medio plazo?

SI NO N/A

14.- ¿Tiene la empresa como norma el seguimiento mensual de un presupuesto que es el reflejo de los objetivos económicos?

SI NO N/A

15.- ¿Está activo un sistema de indicadores que permite a la dirección evaluar el impacto que todo hecho económico significativo tiene en los beneficios de la empresa?

SI NO N/A

16.- ¿Está instaurada la cultura en la empresa del cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de todos?

SI NO N/A

17.- ¿Está cubierta la empresa, con garantías suficientes, ante los posibles ataques cibernéticos?

SI NO N/A

18.- ¿Hay un buen procedimiento de información para la dirección que sea fidedigno y le permita mejorar los resultados?

SI NO N/A

19.- ¿El personal se ve reflejado en el organigrama de la empresa?

SI NO N/A

20.- ¿Dispone de un sistema de “corporate compliance” que elude el riesgo penal de la compañía?

SI NO N/A

21.- ¿La empresa tiene un alto grado de aprovechamiento de las tecnologías de la información?

SI NO N/A

22.- ¿Se conocen los cuellos de botella y se actúa sistemáticamente para corregirlos?

SI NO N/A

23.- ¿La empresa fomenta el desarrollo de los valores críticos dentro de la organización?

SI NO N/A

24.- ¿Existe una cultura o entorno que pone serias dificultades para perpetrar la comisión de fraudes?

SI NO N/A

25.- ¿En las posibles incorrecciones derivadas de los fraudes nunca ha estado implicada la dirección?

SI NO N/A

26.- ¿La empresa nunca ha impuesto objetivos a la dirección para que ésta se sienta presionada y se vea forzada a presentar información fraudulenta para alcanzar el objetivo previsto?

SI NO N/A

27.- ¿Es imposible que el control interno impuesto en la compañía pueda ser eludido por cualquier empleado, incluso por los miembros de la dirección?

SI NO N/A

28.- ¿La persona que ejerce la dirección rinde cuentas periódicamente a la propiedad y está sometida a unos controles eficaces que la imposibilitan cometer fraudes?

SI NO N/A

29.- ¿La empresa no está situada en una zona de riesgo de defraudación definida por alguna de las siguientes circunstancias? Veamos las más significativas:

- Alto grado de competencia y descenso de los márgenes
- Nuevos requerimientos contables, legales o reglamentarios
- Dirección sometida a una presión excesiva para cumplir los requerimientos de terceros
- Necesidad de obtener una financiación adicional a través de recursos ajenos
- Existencia de una capacidad limitada para cumplir con los requerimientos financieros
- Situación financiera personal de los miembros de la dirección amenazada por la evolución financiera de la entidad

SI NO N/A

30.- ¿Las relaciones de la dirección de la empresa con el auditor son las correctas y aconsejadas ahuyentando aspectos y situaciones del siguiente estilo?:

- Disputas frecuentes entre dirección y auditor.
- Exigencias poco razonables de la dirección como restricciones de tiempo poco realistas para la finalización de la auditoría.
- Imposición de restricciones al auditor que limitan de forma indebida el acceso a personas o a la información.
- Actitud prepotente de la dirección en su trato con el auditor, especialmente si ello conlleva intentos de influir en el alcance del trabajo del auditor.
- Solicitudes irracionales de cambio de miembros en el equipo de auditoría.
- Suministro de información con retrasos inusuales, de forma incompleta o engañosa.
- Falta de disposición para adoptar medidas correctoras respecto a las diferencias de auditoría o debilidades de control interno identificadas.

SI NO N/A

31.- ¿Se siente contento el accionariado tanto por los resultados obtenidos como por cómo encara el futuro la empresa?

SI NO N/A

32.- ¿Se penaliza de alguna forma efectiva la presencia de incumplimientos, en fechas o nivel de calidad, de las tareas encomendadas?

SI NO N/A

33.- ¿Dispone la empresa de un sistema fidedigno para detectar la baja competitividad con la que actúa en el mercado y actúa en consecuencia?

SI NO N/A

34.- ¿Abarca el sistema de información los ejes estratégicos de la empresa: finanzas, clientes, procesos y personas?

SI NO N/A

35.- ¿Dispone la dirección de un tiempo importante que lo emplea para diseñar, idear, planificar y accionar para conseguir que la compañía tenga un claro y prometedor futuro?

SI NO N/A

36.- ¿Va enriqueciendo la empresa la información que vierte al mercado con el objeto de dotarla de una mayor transparencia informativa que favorezca a los “stakeholders”?

SI NO N/A

37.- ¿Todos los objetivos que se diseñan en la compañía reúnen las características SMART (concretos, medibles, conseguibles, ambiciosos, en el tiempo) en lugar de ser, únicamente unos buenos deseos?

SI NO N/A

38.- ¿Se toman medidas innovadoras para combatir y erradicar los síntomas del llamado “cansancio empresarial” que tanto daño hace a la empresa?

SI NO N/A

39.- ¿Está preparada la empresa para afrontar el profundo cambio que se avecina de la supresión de innumerables puestos de trabajo y de la contratación y asentamiento del personal destinado a ejecutar nuevos cometidos?

SI NO N/A

40.- ¿Ha logrado la empresa que sus actividades de control estén exentas de burocracia inútil y todas sus operaciones añaden valor?

SI NO N/A

Ya se han identificado los ítems con respuesta NO. Ahora se trata de seleccionar entre ellos, solamente DOS, pero los que se consideren que son los más importantes y decisivos de cara a su repercusión en los resultados tanto actuales como futuros.

*Sólo resta ponerse a trabajar de inmediato en los mismos para erradicarlos o minimizarlos. Para ello le aconsejamos que siga las recomendaciones descritas en el apartado **[“CÓMO SE REALIZA LA IMPLANTACIÓN”](#)***