



Servicio Mutuo

Octubre 2022

Sección 1

Alcance

Alcance y hallazgos

Etapa 1:

- Evaluación y entendimiento de los procesos de negocio definidos como áreas clave o de enfoque.
- Realización de procedimientos específicos de aseguramiento sobre dichas áreas.

Etapa 2:

- Realización de relevamientos, diagnóstico y estructuración de recomendaciones basadas en los hallazgos identificados en los procesos que actualmente tiene implementados vuestra Institución asociados al ciclo de tesorería, compras y pagos.

Resumen de principales hallazgos

- Los comentarios que siguen son el producto de la finalización de la etapa 1 y 2 definidas anteriormente. Es importante resaltar que no son el producto de un trabajo orientado a la evaluación integral del sistema de control interno realizado a efectos de expresar nuestro juicio con respecto a la calidad del mismo. Consecuentemente, al formularlos no estamos en condiciones de asegurar la integridad y profundidad de análisis que podríamos ofrecer en base a un trabajo especialmente orientado a emitir juicios de dicha naturaleza.
- En el marco de lo antes indicado, entendiendo que los comentarios que siguen pueden ser de utilidad para el Servicio Mutuo, los presentamos en forma esquemática y resumida a efectos de hacer eficiente la comunicación. Naturalmente, estamos a disposición de la Institución para ofrecer los detalles que hemos recogido en la documentación de nuestro trabajo con respecto a los tópicos comentados.
- En los detalles que agregamos tratamos de poner énfasis en los perjuicios que podrían derivarse en caso de no superar las debilidades observadas. No sólo tomamos en consideración los perjuicios desde el punto de vista económico, referidos a la eficiencia operativa y a la protección de recursos administrados, sino también aquellos asociados a la calidad de la gestión de la Institución y de la información elaborada para uso propio y de terceros.
- De considerarse apropiado, estamos a vuestra disposición para analizar en conjunto y en forma detallada los temas objeto de nuestros comentarios.

Sección 2

Resumen ejecutivo

Resumen ejecutivo

- Oportunidades generales de mejora identificadas



Área	Oportunidad de mejora
General	Documentación de estudios de factibilidad y planes estratégicos para ciertas áreas de negocios.



Área	Oportunidad de mejora
General	Análisis de resultados proyectados y de variaciones
General	Asignación de los gastos a los centros de costos del hotel vacacional y el parque termal
General	Autorizaciones documentadas para transacciones de compras o gastos
General	Digitalización y actualización de forma oportuna de toda la información histórica
General	Cotizaciones de distintos proveedores
General	Manuales de procedimientos para áreas claves



Área	Oportunidad de mejora
General	Contratos de arrendamientos
General	Documentación respaldatoria en algunas de las transacciones contabilizadas
General	Descentralización de contratos de trabajo

Sección 3

Aspectos susceptibles de mejora

Criteria for assigning levels to audit findings



Alto

Debilidad importante



Medio

Oportunidad de mejora



Bajo

Oportunidad de mejora de menor relevancia

General

Documentación de estudios de factibilidad y planes estratégicos para las áreas de negocios



Descripción de la debilidad importante

En base a la solicitud inicial y a los relevamientos realizados, identificamos que no existe para todas las unidades de negocio documentación o formalización de los análisis realizados previos a comenzar un proyecto o planes estratégicos.

Es importante destacar que dichos faltantes corresponden a las siguientes inversiones analizadas en el presente trabajo (Vacacional, Termal, Danae). Dichas inversiones fueron realizadas previo a la finalización del año 2019. Para inversiones más recientes (cambio de explotación a arrendamiento en el campo) se recibieron estudios pero los mismos no contemplan proyección de resultados que puedan ayudar por si solos a entender la toma de decisiones o seguimiento de desvíos.

Hemos podido visualizar la formal toma de decisiones por parte del Directorio para las inversiones realizadas. No obstante, no se ha documentado adecuadamente los elementos que fundamentan las mencionadas decisiones, salvo en el caso del arrendamiento del campo.

Recomendaciones

Documentar y formalizar los estudios de factibilidad y planes estratégicos para futuros proyectos que puedan surgir.

Establecer planes de seguimiento y monitoreo sobre los resultados proyectados con los resultados reales.

Plasmar autorizaciones y decisiones para llevar a cabo los planes de negocio.

Potenciales riesgos en caso de no crear o modificar procesos

Posible pérdida de recursos de la Institución.

Inadecuada/ineficiente toma de decisiones.

Dificultad para definir objetivos.

Incapacidad para evaluar el éxito del proyecto y dar seguimiento.

Imposibilidad de conocer los elementos con los cuales la dirección tomó la decisión de dicha inversión.



Descripción de la oportunidad de mejora

En oportunidad de las indagaciones realizadas, hemos identificado que no se realiza/documenta un análisis tanto de los resultados proyectados con los resultados reales, así como de los resultados del ejercicio año a año para detectar desviaciones u oportunidades de mejora.

Recomendaciones

Establecer reuniones periódicas de la comisión presentando un adecuado análisis de los resultados proyectados e investigación de las variaciones de resultados año a año.

Establecer planes de seguimiento y monitoreo.

Realización de reportes por centros de costo.

Implementar instancias informativas con análisis de datos (gestión, ratios, proyectos, gráficos) a los socios.

Formalizar y dejar constancia de las reuniones realizadas donde se analicen las variaciones.

Potenciales riesgos en caso de no crear o modificar procesos

Toma de decisiones ineficientes.

Desviaciones de proyecciones que no se detecta de forma oportuna.

Información que contenga errores en la gestión y no sea adecuada para la toma de decisiones.

Incapacidad de tomar medidas correctivas en tiempo y forma

General

Asignación de los gastos a los centros de costos del hotel vacacional y el parque termal



Descripción de la oportunidad de mejora

Identificamos que si bien existe un centro de costo para cada una de las áreas de negocios mencionadas, algunos de los ingresos y egresos están incorrectamente asignados a los mismos, o un centro de costos absorbe gastos mayores al otro. Lo que no permite un adecuado análisis de los resultados obtenidos por cada unidad de negocio.

Recomendaciones

Analizar la posibilidad de tratar a estos dos centros de costos como uno solo o asignar gastos e ingresos en función de la realidad económica de cada uno.

Realizar informes de gestión donde se pueda visualizar los resultados reales de cada uno de los centros de costos con el impacto que corresponde de acuerdo a los gastos.

Potenciales riesgos en caso de no crear o modificar procesos

Análisis por centro de costos no objetivo y erróneos, siendo que uno de los dos absorbe la mayor parte de los gastos.

Deficiencia en toma de decisiones en las diferentes áreas de negocios.

General

Autorizaciones documentadas para transacciones de compras o gastos



Descripción de la oportunidad de mejora

A partir de los procedimientos realizados, hemos notado que no se deja constancia de autorizaciones o aprobaciones en la documentación que respalda el gasto o compra. No quedando así evidencia de su autorización.

Tampoco hemos identificado la existencia de un procedimiento definido por Servicio Mutuo para documentar la aprobación del documento respaldante.

Recomendaciones

Crear manual de procedimientos para compras o gastos.

Dejar evidencia en la documentación respaldante que permita identificar la aprobación del gasto y el responsable de dicha aprobación.

Potenciales riesgos en caso de no crear o modificar procesos

La recepción y registración de gastos realizados no autorizados.

General

Digitalización y actualización de forma oportuna de toda la información histórica



Descripción de la oportunidad de mejora

Al seleccionar una muestra de los pagos realizados a socios pasivos detectamos que la información que se documenta de forma física (cuando el socio cambia a categoría de pasivo) no está actualizada con la información que surge del sistema.

Es decir, la información del socio pasivo no contempla posibles cambios en los criterios de pago (congelamiento en beneficio adicional, baja de tasa).

Recomendaciones

Digitalizar la información de los socios pasivos donde se permita ver de manera virtual y actualizada los montos que se pagan sin tener que recurrir a la búsqueda física de cada uno, así como también a la realización de cálculos.

Potenciales riesgos en caso de no crear o modificar procesos

Posibles errores de cálculos en los pagos a socios por no contar con la información unificada de manera virtual.

Demoras en la búsqueda de información manual, tanto en la documentación de socios pasivos como en las actas donde se actualizan los criterios de pago.



Descripción de la oportunidad de mejora

A partir de la documentación solicitada de gastos, no obtuvimos solicitudes de cotizaciones a distintos proveedores.

Recomendaciones

Establecer procedimientos formales a nivel de organización que establezcan solicitud de diferentes presupuestos para los gastos o compras que ameriten.

Dejar evidencia de los diferentes presupuestos solicitados y de la decisión del proveedor seleccionado

Fijar montos mínimos que no requieran cotizaciones.

Establecer una base de datos de proveedores preautorizados.

Potenciales riesgos en caso de no crear o modificar procesos

Ineficiencia en la toma de decisiones por la falta de comparación en los distintos presupuestos.

Fallas en la optimización del uso de recurso, inadecuada toma de decisiones y o falta del respaldó de las decisiones tomadas.



Descripción de la oportunidad de mejora

Hemos identificado la ausencia de manuales de procesos debidamente formalizados en varias de las áreas de la Institución.

Si bien esto no tiene un impacto contable, son fundamentales para la comprensión de los procesos de negocios y el entendimiento de los controles claves asociados a los mismos, así como para la capacitación de funcionarios nuevos que ingresan a las diferentes áreas.

Recomendaciones

Elaborar manuales de procedimientos.

Mantener una política constante de realización y actualización de los manuales de procesos y designar personal a cargo.

Realizar un análisis en todas las áreas detectando la ausencia de manuales e implementar un plan de acción para la realización de los mismos.

Potenciales riesgos en caso de no crear o modificar procesos

Posibles pérdidas de conocimiento ante el egreso de un funcionario.

Dificultades en el traspaso de los conocimientos adquiridos.

Dificultad en la limitación de responsabilidades ante la ausencia de un manual de procedimiento.



Descripción de la oportunidad de mejora

Al momento de analizar los contratos de arrendamientos, se visualizaron dos contratos contabilizados de acuerdo al criterio de lo percibido y no de acuerdo al criterio de lo devengado que es lo que establecen las normas contables adecuadas.

Recomendaciones

Contabilizar los contratos de acuerdo al criterio de lo devengado según lo establezca el mismo para dar cumplimiento a las normas contables adecuadas.

Potenciales riesgos en caso de no crear o modificar procesos

Incorrecta información contable.

Omisión de pasivos.

General

Documentación respaldatoria en algunas de las transacciones contabilizadas



Descripción de la oportunidad de mejora

A partir de solicitudes realizadas para muestras analizadas en el ejercicio, detectamos que algunas no tienen documentación respaldatoria, o que la misma podría no ser válida a nivel de formato (por ejemplo: estados de cuenta y recibos manuales).

Además, en la búsqueda de documentación también se han generado demoras que podrían explicarse por ubicación física de los diferentes comprobantes.

Recomendaciones

Establecer formas sencillas de guardado y búsqueda de documentación

Centralizar/digitalizar la documentación que se encuentra en las diferentes localizaciones (Montevideo, Salto, etc).

Asegurarse que en cada registración exista documentación respaldatoria, por ejemplo adjuntando la misma en el sistema contable.

Potenciales riesgos en caso de no crear o modificar procesos

Imposibilidad de sustentar registros contables por la documentación inexistente en caso de inspecciones realizadas por un tercero.

Retrasos en el cumplimiento de tareas de registración, así como en la entrega de información a terceros.



Descripción de la oportunidad de mejora

Al momento de solicitar algunos contratos de trabajo se generaron dificultades o demoras por presentarse los mismos en distintas localidades.

Recomendaciones

Centralizar los contratos de trabajo en un solo lugar. Esto puede ser de manera virtual, por ejemplo archivando todos los contratos escaneados.

Otra forma podría ser también centralizar los contratos físicos en el lugar donde sea mas frecuente la firma de los mismos.

Potenciales riesgos en caso de no crear o modificar procesos

Posibles demoras en búsquedas de esta información.

No salvaguardar de manera correcta este tipo de información puede generar inconvenientes.

Conclusión

Nuestro trabajo ha puesto de manifiesto algunas situaciones susceptibles de mejora fundamentalmente en aspectos relacionados a falta de controles sobre algunos procesos claves para el negocio, que sugerimos que la Institución analice y, consecuentemente, tome las medidas que entienda pertinente.

24 de octubre 2022



Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada limitada por garantía en el Reino Unido y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor ver Acerca de Deloitte por una descripción más detallada acerca de DTTL y sus firmas miembro.

© 2022 Deloitte S.C. Todos los derechos reservados.