



**Universidad Nacional  
de San Martín**

**“Control interno aplicado a una PYME del rubro  
metalúrgico”**

*Alumnos*

**Degirmentjis, Gabriela Belén**

Contador Público, Legajo: EYN-9547  
gabriela.degirmentjis@live.com.ar

**Perillo, Sofía**

Contador Público, Legajo: EYN-8554  
sofia.perillo@hotmail.com

**Torales, Alfredo Sebastian**

Administración de empresas, Legajo: EYN-5847  
alfredotorales710@gmail.com

*Tutor*

**Domínguez, Edgardo**

edominguez@unsam.edu.ar

*Escuela de Economía y Negocios- Segundo Cuatrimestre 2021*

## Resumen

Actualmente es un desafío para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, tener una estructura organizacional que les permita implementar procedimientos de control. Sin embargo, realizar un adecuado control interno es fundamental para una utilización más económica y eficiente de sus recursos.

Para estudiar esta problemática, realizamos un análisis de campo, en una empresa de la provincia de Buenos Aires y las políticas que establece actualmente la misma. La Sociedad de Responsabilidad Limitada en la cual enfocaremos nuestro trabajo es una PYME del rubro metalúrgico.

Se mostrarán los procesos de control interno implementados por la empresa en cada una de las áreas, se analizarán los puntos fuertes y débiles de los procedimientos actuales.

A lo largo del trabajo se expondrán los riesgos y el efecto contraproducente de un control interno deficiente.

Posteriormente describiremos las recomendaciones y mejoras sobre el sistema actual, para luego concluir con los procesos modificados que presenten una solución integral al sistema de control interno de la empresa.



## Palabras Claves

- Control Interno.
- Procedimientos administrativos y de control.
- Riesgos de procedimientos.
- Objetivos de control.
- PYMES.

# Índice

Introducción	8
Capítulo I: Marco teórico	10
Definición e importancia del control interno	10
Objetivos del control interno.	11
Objetivos y componentes del control interno en el modelo COSO.	12
Componentes de control.	13
1- Entorno de control.	13
2- Evaluación de riesgos.	17
3-Actividades de control.	19
4- Información y comunicación.	19
5- Monitoreo.	20
Auditoría de operaciones	21
Capítulo II: Ind. A SRL	24
Presentación	24
Misión, visión y valores	25
Objetivos	26
Organigrama	26
Sistema de control en la compañía	28
Entorno de control.	28
Evaluación de riesgos.	29



Actividades de control.	30
Información y comunicación.	31
Supervisión y monitoreo.	32
Descripción de procedimientos	33
Procedimiento de compras.	34
Procedimiento de recepción de mercaderías y pago a proveedores.	36
Procedimiento de carga de documentos al sistema.	38
Procedimiento de ventas.	40
Procedimiento de facturación y cobranzas.	43
Procedimiento de control de caja y banco.	45
Procedimiento de producción.	45
Procedimiento de control de inventarios.	48
Procedimiento de liquidación de sueldos.	48
Procedimiento de selección de personal.	50
Capítulo III: Análisis y evaluación	52
Importancia de la evaluación de riesgo	52
Procedimiento de compras.	52
Procedimiento de recepción de mercadería y pago a proveedores.	55
Procedimiento de carga de documentos al sistema.	58
Procedimiento de ventas.	60
Procedimiento de facturación y cobranzas.	64
Procedimiento de control de caja y banco.	66



Procedimiento de producción.	69
Procedimiento de control de inventarios.	71
Procedimiento de liquidación de sueldos.	72
Procedimiento de selección de personal.	74
Capítulo IV: Recomendaciones	76
Fundamento de las recomendaciones	76
Procedimientos de compras.	76
Procedimiento de recepción de mercadería y pago a proveedores.	81
Procedimiento de carga de documentos al sistema.	84
Procedimiento de ventas.	86
Procedimiento de facturación y cobranzas.	90
Procedimiento de control de caja y banco.	93
Procedimiento de producción.	96
Procedimiento de control de inventarios.	100
Procedimiento de liquidación de sueldos.	102
Enfoque sistémico	105
Conclusión	106
Bibliografía	109
Anexos	111
Anexo N° 1: Encuesta al personal	111
Anexo N° 2: Entrevistas personales	121
Entrevista al Gerente General.	121

Entrevista al responsable de administración.	125
Anexo N° 3: Descripción de símbolos del diagrama de flujo.	130
Anexo N° 4: Documentos de los procesos.	131
Nota de pedido a proveedores.	131
Cuaderno de pedidos.	132
Planilla de clientes en cuenta corriente.	132
Nota de pedido.	133
Plano de producción.	133
Mercadería en tránsito.	134
Ingreso de mercadería.	135
Tarjetas de fichaje.	136
Recibos de sueldos	137
Movimientos de caja chica.	138

## Introducción

El control interno representa actualmente una parte fundamental en las empresas, independientemente del tamaño de ellas. Es una herramienta de gestión que, aplicada correctamente, consigue eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. Permite detectar los riesgos o irregularidades en las operaciones para identificar sus causas y corregirlas.

El control interno facilita a la empresa el alcance de sus objetivos a través del mejoramiento de la confiabilidad en la información que esta maneja. Por tal motivo el sistema deberá ser claro, oportuno, sencillo, flexible, adaptable, realista y objetivo.

La falta de un control interno eficiente provoca consecuencias y situaciones que pueden llegar a representar, en algunos casos, un perjuicio económico y financiero.

Este es, principalmente, el motivo que impulsó a realizar el siguiente trabajo de investigación que se aplica a “Ind. A SRL”, una PYME que tiene más de 30 años de trayectoria en la producción y comercialización de herramientas de sujeción y compra venta de tornos automáticos. Sin embargo, más allá de su trayectoria y reconocimiento en el mercado no escapa ni se encuentra al margen de lo desarrollado anteriormente. Por esta razón, enfocamos nuestro trabajo en el análisis de control interno y la propuesta de posibles mejoras para la empresa.

La estructura del trabajo es la siguiente:

- Capítulo I

En este capítulo se desarrollará el encuadre teórico de la investigación, planteándose conceptos referentes al control interno, auditoría, y demás conceptos fundamentales para la comprensión del trabajo.

- Capítulo II

En este capítulo se presentará la situación actual de la empresa. Se hará hincapié en su misión, visión, objetivos y valores. Describiremos los procedimientos implementados por la misma en cada una de sus áreas, detallando los puntos de control que existan en cada procedimiento.

- Capítulo III

En este capítulo determinaremos los puntos favorables y desfavorables de dichos procedimientos. Además, se identificarán y evaluarán los riesgos que existan para determinar si afectan, en forma directa o indirecta, el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

- Capítulo IV

Este capítulo plantea las sugerencias de los procedimientos de Control Interno que se pueden implementar en cada sector de la empresa, así como las mejoras sobre los procesos existentes, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y un mejor funcionamiento a nivel general.

## Capítulo I: Marco teórico

### Definición e importancia del control interno

A lo largo de los años el control interno fue tomando cada vez más relevancia dentro de las empresas, independientemente de su tamaño. Existen varios enfoques en cuanto a su definición y finalidad que presentaremos a continuación:

El más reconocido a nivel mundial es el informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Informe COSO), creado en Estados Unidos en el año 1985 por reconocidas instituciones,<sup>1</sup> utilizamos este informe, por su gran aceptación y porque cumplió con su objetivo de homogeneizar los conceptos de control interno.

COSO define al control interno como un proceso diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la obtención de objetivos.<sup>2</sup>

Asimismo, el Consejo de Normas de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) define al control interno como un sistema que tiene *“la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad”*.<sup>3</sup>

No es una función del control interno brindar seguridad total al logro de objetivos de la entidad ya que todo sistema de control interno tiene limitaciones inherentes. Es por ello que se utiliza el término “seguridad razonable”.

El informe COSO destaca la necesidad de que la dirección y el resto de la organización comprendan la importancia de un correcto control interno y el impacto del mismo en los resultados de la empresa; El IAASB también reconoce el rol fundamental de la dirección,

---

<sup>1</sup> Las instituciones que conforman el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission son: American Accounting Association, The Institute of Internal Auditors, Institute of Management Accountants, y Financial Executives Institute.

<sup>2</sup> Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand, S.A. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/52931?page=5>.

<sup>3</sup> Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. (IAASB, 2019). *Norma internacional de Auditoría 315 (Revisada 2019)*. Página 10

indicando que el sistema de control interno debe ser diseñado, implementado y mantenido por ellos.

### **Objetivos del control interno.**

Como se deduce de las definiciones de control interno enunciadas, la finalidad principal es contribuir a la obtención de los objetivos empresariales. Recopilando diferentes autores (COSO, IAAS, Slosse e Instituto de Auditores Internos de Argentina), los objetivos son:<sup>4</sup>

- Mayor eficiencia operativa.
- Mayor eficacia operativa.
- Protección de activos y recursos.
- Mayor confiabilidad en los sistemas de información.
- Mayor confiabilidad y transparencia en los Estados Contables.
- Orientación para la toma de decisiones empresariales referidas a objetivos, políticas y procedimientos.
- Información para medir los objetivos empresariales.
- Facilitación en la adhesión de las políticas empresariales.
- Favorecer la estructura de la organización.
- Identificación de errores y acciones de corrección.
- Identificación y gestión de riesgos.
- Cumplimiento de las leyes y requerimientos.

---

<sup>4</sup> Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. (IAASB, 2019). *Norma internacional de Auditoría 315(Revisada 2019)*.

Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand, S.A. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/52931?page=5>.

Instituto de Auditores Internos de Argentina (s.f.) Guía para el Analista en Auditoría Interna.

Slosse, C. A.; Gordicz, J. C.; Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2015). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina: La ley.

## Objetivos y componentes del control interno en el modelo COSO.

El informe COSO enuncia 3 objetivos específicos. Sin embargo consideramos que, a pesar de ello, los objetivos mencionados anteriormente podrían estar incluidos dentro de estas categorías.

Los 3 objetivos del control interno son

- *“Eficacia y eficiencia de las operaciones.*
- *Fiabilidad de la información financiera.*
- *Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”*<sup>5</sup>

El logro de los objetivos del control interno se alcanza mediante la conformación de cinco componentes interrelacionados<sup>6</sup>.

- 1- Ambiente o entorno de control
- 2- Evaluación de riesgos
- 3- Actividades de control
- 4- Información y comunicación, y
- 5- Monitoreo o supervisión.

Estos componentes son los mismos para todas las organizaciones (públicas o privadas). La forma de implementación de cada uno de los componentes dependerá del tamaño de las mismas. Es decir, y en esto basamos nuestro trabajo, una PYME también puede tener un sistema de control interno eficaz.

---

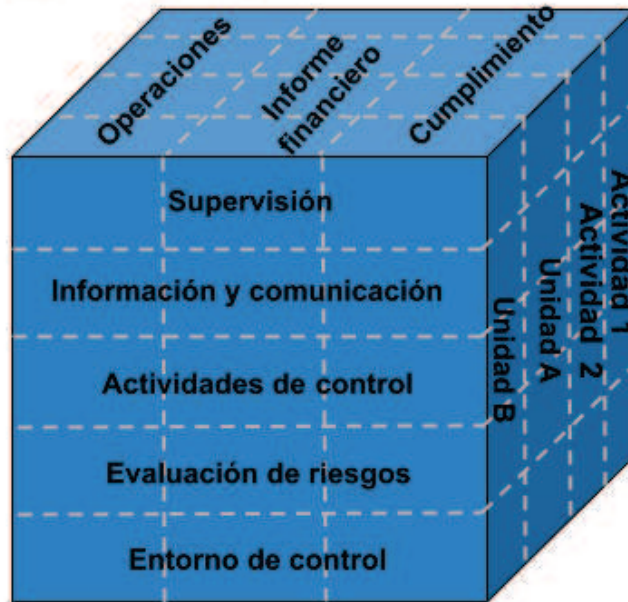
<sup>5</sup> Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand, S.A. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/52931?page=5>.

<sup>6</sup> Leopoldo Cansler, Luis Elissondo, Luis A. Godoy, Ricardo Rivas (2007), Informe Área Auditoría, *Auditoría en ambientes computarizados* (Nro 15), Buenos Aires, Arg. Recuperado de [http://www.facpce.org.ar:8080/miniportal/archivos/informes\\_del\\_cecyt/area\\_auditoria\\_informe\\_15.pdf](http://www.facpce.org.ar:8080/miniportal/archivos/informes_del_cecyt/area_auditoria_informe_15.pdf)



Los componentes y los objetivos están relacionados, la siguiente figura muestra la relación:

### Objetivos y Componentes del modelo COSO



*Figura 1.* La figura muestra la relación de los objetivos y los componentes del modelo COSO, que se aplican a todas las actividades y unidades de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand, S.A. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/52931?page=5>.

## Componentes de control.

### 1- Entorno de control.

El ambiente de control incluye las acciones de la organización y las conductas de sus miembros con relación al Control Interno.<sup>7</sup>

Consiste en establecer un entorno que estimule la actividad del personal y la concientización en cuanto al control de sus actividades. Es la base de todo sistema de Control Interno.

<sup>7</sup> Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand, S.A. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/52931?page=6>

El entorno de control está estrechamente vinculado con la consideración del mismo por el personal de la empresa.

Los factores que lo constituyen son los siguientes:<sup>8</sup>

- A. Integridad y valores éticos
- B. Competencia profesional
- C. Filosofía y estilo de dirección
- D. Estructura, plan organizacional. Delegación de poderes y responsabilidad
- E. Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos
- F. Consejo de administración o Comité de Auditoría

#### *A- Integridad y valores éticos.*

Los valores éticos deben guiar la conducta de los directivos y empleados, orientando su compromiso personal hacia la organización.

Según el IAASB es responsabilidad de la Dirección establecer una cultura empresarial que permita que el entorno de control sea adecuado.<sup>9</sup>

Para que un sistema de control sea eficaz se deben priorizar los valores éticos de las personas que administran y supervisan estos controles.

En las pequeñas y medianas empresas, el compromiso con la integridad y el comportamiento ético puede ser transmitido, por la dirección, verbalmente a través de reuniones con el personal. Por otra parte, su accionar debe coincidir con lo transmitido verbalmente. Las estructuras más pequeñas permiten, generalmente, que este mensaje llegue más rápido a toda la organización.

---

<sup>8</sup> Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand, S.A. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/52931?page=6>

<sup>9</sup> Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. (IAASB, 2019). *Norma internacional de Auditoría 315(Revisada 2019)*.

### *B- Competencia profesional.*

En una organización resulta fundamental la definición de puestos y las actividades de selección de personal, con el fin de cubrir cada puesto de trabajo por personas adecuadas y capacitadas para llevarlo a cabo en forma competente.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para cada tarea y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. La búsqueda del personal deberá cumplir con estos requerimientos y una vez incorporado se deberá brindar toda la capacitación necesaria para el desarrollo de sus tareas.

Para lograr lo anterior, según el IAASB, se deben llevar adelante evaluaciones periódicas de desempeño que ayudan a identificar el personal competente.<sup>10</sup>

La existencia de personal competente, que comprenda la importancia del control interno, contribuirá a que el sistema de control opere de forma más eficaz.

### *C- Filosofía y estilo de dirección.*

La filosofía de la dirección marca el nivel de riesgo empresarial y puede afectar el control interno. Un planteamiento de control relacionado al riesgo, una imprudencia por parte de los miembros de la organización, o desestimar los aspectos de control al momento de llevar a cabo los negocios, indican riesgos de control interno.

Por este motivo, es importante conocer cuáles son los riesgos empresariales aceptados, las operaciones de riesgo en la cual participa la dirección, cómo transmite al resto de la organización su compromiso con el control interno, y demás actitudes de la dirección, que permitirán comprender si existe una actitud positiva de control interno en la organización.

---

<sup>10</sup> Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. (IAASB, 2019). *Norma internacional de Auditoría 315(Revisada 2019)*.

*D- Estructura, plan organizacional. Delegación de poderes y responsabilidad.*

Toda empresa debe desarrollar una estructura organizacional, formalizada en un organigrama, que atienda el cumplimiento de su misión y objetivos. Al momento de establecer la estructura organizacional se debe tener en cuenta principalmente la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación.

En todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, resulta imprescindible que los empleados conozcan claramente sus tareas y responsabilidades con el fin de fortalecer el ambiente de control. Esto, a su vez, les permitirá conocer sus límites de autoridad.

Otro aspecto primordial consiste en que toda la organización conozca y responda a los objetivos de la misma. Cada integrante debe conocer cómo su acción contribuye para el logro de los objetivos de la compañía.

*E- Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos.*

El capital humano es el activo más valioso en toda organización. Un trato adecuado del personal y su satisfacción en el trabajo que realiza permitirá conseguir un elevado rendimiento.

La dirección asume esta responsabilidad al momento de establecer los requisitos de selección para las incorporaciones, como así también al momento de la inducción, capacitación, rotación, promoción y sanción de los miembros de la organización.

Un aspecto fundamental consiste en que todo el personal debe ser tratado de forma justa y equitativa.

*F- Consejo de administración o Comité de Auditoría.*

Son órganos dedicados exclusivamente al control y forman parte, generalmente, de estructuras de mayor envergadura.

El objetivo principal es vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno como así también contribuir en el mejoramiento permanente del mismo.

Para que estos organismos puedan cumplir con éxito su objetivo principal debe integrarse adecuadamente, es decir, con miembros capacitados, con trayectoria y experiencia que les permita apoyar a la dirección mediante su guía y supervisión.

En las pequeñas y medianas empresas, generalmente, no existe un comité de auditoría pero son los propios directivos los encargados de supervisar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.

Además de los factores mencionados y detallados anteriormente, existen otros factores que afectan el ambiente de control.

## ***2- Evaluación de riesgos.***

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o estructura, enfrentan riesgos. El riesgo es inherente a los negocios, no existe forma de reducir los riesgos a cero. Dependerá de la dirección determinar el nivel de riesgo aceptable para su operatoria y mantenerse dentro de esos límites.

Previamente a la evaluación del riesgo se deben identificar los objetivos de la empresa. Luego, la dirección deberá determinar cuáles serán los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de dichos objetivos con el fin de tomar las medidas que considere oportunas.

La función de la auditoría interna es identificar y analizar los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la organización. Además, establecen las prioridades de revisión a las actividades con probabilidad de riesgo mayor.

Los riesgos poseen una probabilidad de ocurrencia incierta. El control interno se basa en su probable manifestación e impacto en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia del auditor en función de diferentes aspectos de la organización: integridad y suficiencia del personal, cuantía de los activos, liquidez, volumen de transacciones, complejidad de las operaciones, controles internos implementados en cada área, entre otros.

Una vez identificados los riesgos, se debe llevar a cabo el análisis de los mismos. Para esto existen diversas metodologías, pero la mayoría incluyen principalmente:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- Análisis de cómo debe gestionarse el riesgo y la evaluación de las medidas que conviene adoptar.

La metodología implementada para el análisis de los riesgos permitirá determinar si los mismos representan un motivo de preocupación para la empresa.

Las Normas Internacionales de Auditoría establecen que los riesgos pueden ser externos o internos y pueden surgir debido a eventos como los siguientes cambios: operativos, de estructura, de personal, de sistema de información, de tecnología, de unidades de negocios, entre otros.<sup>11</sup>

En las pequeñas y medianas empresas la evaluación del riesgo suele ser más informal y menos estructurada. El director general toma conocimiento de los riesgos a través del contacto directo con el personal, con clientes, proveedores, bancos y otros terceros.

En las pequeñas empresas los riesgos son evaluados por los propios directores, que debido a su gran involucramiento disponen de la información relevante y además, poseen la capacidad de comprender los efectos de dichos riesgos para la organización.

---

<sup>11</sup> Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. (IAASB, 2019). *Norma internacional de Auditoría 315(Revisada 2019)*.

### **3-Actividades de control.**

Las actividades de control consisten en políticas, técnicas, mecanismos y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen los lineamientos de la dirección. También tienden a prevenir y neutralizar los riesgos que ponen en peligro el alcance de los objetivos de la organización mediante la adopción de las medidas que sean necesarias.

Las actividades de control se deben ejecutar en la totalidad de la organización, abarcando todos los niveles y funciones. Estas actividades pueden consistir en: aprobaciones, verificaciones, autorizaciones, la salvaguarda de activos, separación de funciones, controles cruzados, entre otras.

Entre las actividades mencionadas enfatizamos la documentación de la estructura de control interno, de las transacciones y de las operaciones realizadas.

En las pequeñas y medianas empresas las actividades de control no difieren significativamente de las entidades más grandes porque, generalmente, aún en empresas con pocos empleados, se consiguen distribuir las responsabilidades garantizando los controles necesarios para cada tarea. En el caso de que esto no fuese posible, el control necesario de las actividades podría ser llevado a cabo por el propietario-director.

### **4- Información y comunicación.**

La información relevante debe ser identificada, recogida, procesada y comunicada al personal de la forma adecuada y en un plazo que les permita asumir sus responsabilidades.

La información surge de las transacciones diarias que realiza la empresa. Es por ello, que un sistema de información incluye los registros contables y soportes adicionales así como también diferentes actividades, por ejemplo una reunión financiera.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. (IAASB, 2019). *Norma internacional de Auditoría 315(Revisada 2019)*.

Los sistemas de información generan reportes que recogen información relacionada con las finanzas, operaciones y cumplimiento de los compromisos, posibilitando la dirección y el control de la organización.

Es primordial que la comunicación fluya en todos los sentidos dentro de la organización, es decir, ascendente, descendente y transversal. La dirección debe comunicar un mensaje claro a todo el personal de las responsabilidades de cada uno en materia de control.

El personal deberá disponer de medios para comunicar información relevante a los mandos superiores de la organización. Muchas PYMES consideran que esto se logra con una política de “puertas abiertas” y por medio de frecuentes contactos diarios. Asimismo, es importante una eficaz comunicación con clientes, proveedores, accionistas y los organismos de control.

En las organizaciones más pequeñas los sistemas de información generalmente son más informales, pero su papel, de todas formas, resulta fundamental. Debido a su estructura, es frecuente que la comunicación interna entre la dirección y los empleados sea más directa y eficaz.

### ***5- Monitoreo.***

El proceso de control interno requiere supervisión, con el fin de verificar el desempeño del mismo en el tiempo, permitiendo al sistema reaccionar y adaptarse a las circunstancias que se presenten. Para lograr un monitoreo eficiente es necesaria la supervisión continuada, así como la presencia de evaluaciones puntuales con una periodicidad adecuada.

Las Normas Internacionales de Auditoría denominan a este componente, seguimiento del sistema de control interno, y establecen que uno de los objetivos de la supervisión continuada es garantizar que los controles sigan funcionando y que el personal sigue realizándolos. Debido a que muchas veces si una actividad no es objeto de seguimiento es probable que el personal deje de realizarla.



Para que el monitoreo sea eficaz se complementan y potencian los controles automatizados y los manuales; es decir, el reporte de un proceso automatizado da alarma de una cuestión irregular que debe ser verificada manualmente.<sup>13</sup>

En el caso de las pequeñas y medianas empresas en general la supervisión es más informal y es llevada a cabo por el mismo director u otros directivos claves. El seguimiento que éstos realizan a través de su participación es activo en la mayoría de los aspectos del negocio.

En las pequeñas empresas, las deficiencias detectadas en los procesos mediante la supervisión se comunican fácilmente al personal involucrado, dado que tienen una estructura más simple.

## Auditoría de operaciones

El control interno está estrechamente vinculado con la auditoría de operaciones<sup>14</sup>, ya que esta última es un fragmento del sistema de control, que sirve para retroalimentar el mismo y evaluar los procedimientos de control. Es decir, se incluye en el quinto componente del sistema de control interno: supervisión o monitoreo.

La auditoría interna se puede definir como un “control de controles”. Es un control independiente que evalúa la eficiencia y eficacia del sistema de control interno.

Un adecuado sistema de control interno debe documentarse, y permitir que el mismo sea evaluado. Pereira-Palomo expresa la relación entre control interno y auditoría de la siguiente manera, “*el cumplimiento de los controles empresariales se tiene que evidenciar, o sea, que*

---

<sup>13</sup> Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. (IAASB, 2019). *Norma internacional de Auditoría 315(Revisada 2019)*.

<sup>14</sup> En este trabajo los términos auditoría interna, auditoría de operaciones y auditoría se toman como sinónimos. Debido a que en el presente trabajo no nos enfocaremos en la auditoría externa, o la auditoría de estados financieros.

*la honradez y la transparencia en el uso de los recursos debe quedar debidamente registrada para poder ser comprobada, demostrada y en su caso, auditada.*<sup>15</sup>

Slosse, Gordicz, Gamondés y Tuñez refieren a la auditoría operacional o auditoría de operaciones como la:

*Realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos.*<sup>16</sup>

Enfatizamos en esta definición la importancia del control interno para el logro de objetivos. Así también, consideramos la auditoría como un proceso estructurado, disciplinado y objetivo.

En concordancia, el Instituto de Auditores Internos de Argentina (IAIA) afirma:

*La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.*<sup>17</sup>

Mientras que un sistema de control interno realiza la evaluación de la eficiencia de las operaciones en forma continua o habitual, una auditoría interna la realiza en forma esporádica y selectiva.

La auditoría busca minimizar el riesgo de control, que es el riesgo que tiene todo sistema de control interno de ser incapaz o insuficiente de descubrir los errores o los desvíos.<sup>18</sup> Al minimizar el riesgo de control los procedimientos administrativos, la información y los sistemas de control van a ser eficaces para el logro de los objetivos de la organización.

---

<sup>15</sup> Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas*. Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/124953?page=20>.

<sup>16</sup> Slosse, C. A.; Gordicz, J. C.; Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2015). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina: La ley. Página 12

<sup>17</sup> Instituto de Auditores Internos de Argentina (IAIA, s.f.) *Guía para el Analista en Auditoría Interna*. Página 15

<sup>18</sup> Slosse, C. A.; Gordicz, J. C.; Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2015). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina: La ley.

La auditoría enfocada a los controles tiene como objetivo conocer los sistemas de información y control del ente, identificar sus puntos fuertes y débiles, así como también la inexistencia de control. Sobre los puntos fuertes del sistema, busca concluir que los puntos claves de control dentro de los procedimientos se estén realizando correctamente. En cambio, sobre los puntos débiles y la inexistencia de control intenta evaluar el efecto que producen los mismos. Para ello es necesario que el auditor conozca y comprenda la entidad y su entorno.

Slosse clasifica los controles incluidos en el sistema de control en los siguientes tipos:<sup>19</sup>

1. Entorno de control: Que incluye el enfoque de control por parte de los superiores, y la estructura del ente.
2. Controles directos: que abarca un sin número de controles, tales como, controles presupuestarios, tareas de supervisión, autorizaciones, controles sobre ciertas transacciones inusuales, conciliaciones bancarias, recuento físico, arqueo de caja, confirmaciones de saldo.
3. Controles generales: comprende, entre otros, la segregación de funciones, los controles cruzados o de oposición de intereses.

---

<sup>19</sup> Slosse, C. A.; Gordic, J. C.; Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2015). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina: La ley.

## Capítulo II: Ind. A SRL

### Presentación

Ind. A SRL es una empresa familiar, que tiene sus orígenes en la Tornería A SH, emprendimiento creado en el año 1973, por el abuelo de Ruben, el actual dueño de la empresa. En 1986 Ruben y su padre deciden finalmente constituir Ind. A SRL, una empresa de más de 4 generaciones, ya que en el año 2000 se incorpora Bernardo, el hijo de Ruben.

La empresa “Ind. A SRL” se dedica a la fabricación de herramientas de sujeción. El objeto social es la fabricación de productos metálicos de tornería y/o matricería.

Dentro de sus productos podemos encontrar pinzas o boquillas para todo tipo de máquinas (tornos automáticos, fresadoras, otros), dispositivos de sujeción (manuales o automáticos; estáticos o giratorios), mandriles porta pinzas con cono morse, cono iso o cabo cilíndrico, repuestos para tornos automáticos a resolver. Todas estas piezas pueden ser realizadas en forma y medidas especiales solicitadas por el cliente, por lo cual ofrece un servicio adicional al de ventas de productos estándar. Adicionalmente también se dedica a la compra-venta de máquinas usadas y, dentro del rubro de maquinarias, a la fabricación de 3 tipos de máquinas muy útiles como Centrifugadoras de Viruta, Zarandas de Viruta y Fresadoras de Producción.

Integrado por un equipo de profesionales con gran conocimiento de los productos y con amplia experiencia en el desarrollo de “Elementos de fijación”, cuentan con una trayectoria de más de 30 años. Enfocada a la calidad del servicio que se le da al cliente, y brindándole una solución a los problemas, para lograr que los elijan a diario, ya que este es el factor importante para mantenerse en el mercado.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Ind. A S.R.L. Recuperado de: Página oficial de Ind. A

La planta está ubicada en Munro localidad de Vicente López, cuenta con Fresadoras CNC, Tornos CNC, Rectificadoras Reinecker y algo más importante aún como lo es el personal, que los acompaña desde sus comienzos.

Dentro de sus clientes encontramos mayormente pymes de la república Argentina, pero también realizan exportaciones a los países de Perú y Chile.

## Misión, visión y valores

Se han realizado entrevistas al gerente general, y a su hijo, de acuerdo a las mismas la misión, visión y los valores de la empresa son: <sup>21</sup>

### Misión.



La misión de Ind. A S.R.L., consiste en la fabricación y comercialización de herramientas de sujeción.

Está orientada en todo momento a lograr que los productos cuenten con estándares de calidad y variedad de estilos, capaz de satisfacer las necesidades de los clientes. Brinda soluciones a los problemas de sujeción de los clientes.

### Visión.



La visión de la empresa consiste en lograr reconocimiento por su trayectoria y permanencia en el mercado, debido a sus altos niveles de excelencia, que le permita incursionar en el mercado extranjero.

---

<sup>21</sup> Ver anexo N° 2: Entrevistas personales, pág. 121.

## Valores.

- Profesionalismo.
- Compromiso.
- Calidad.
- Innovación.
- Respeto.

## Objetivos

Adicionalmente detallamos los objetivos expresados por el Gerente General, durante la entrevista realizada.

- Incrementar las ventas mensuales de la empresa en un 30 % a través del liderazgo en el mercado de la fabricación y comercialización de herramientas de sujeción y satisfacer las necesidades de los clientes, manteniendo informado a los clientes actuales y futuros acerca de los diversos modelos y la actualización de los mismos, aumentando la eficiencia productiva.
- Se pretende atraer la atención de los clientes más exigentes logrando ser reconocidos como una empresa sofisticada, ofreciendo productos y servicios de excelente calidad.
- Lograr en 5 años un reconocimiento a nivel internacional.

## Organigrama

La empresa está integrada por 10 personas, los ya mencionados Ruben y Bernardo, y demás personal, que detallaremos a continuación. En la siguiente figura se observan los puestos, así como la estructura organizacional y las líneas de reportes de todos los empleados.

## Organigrama

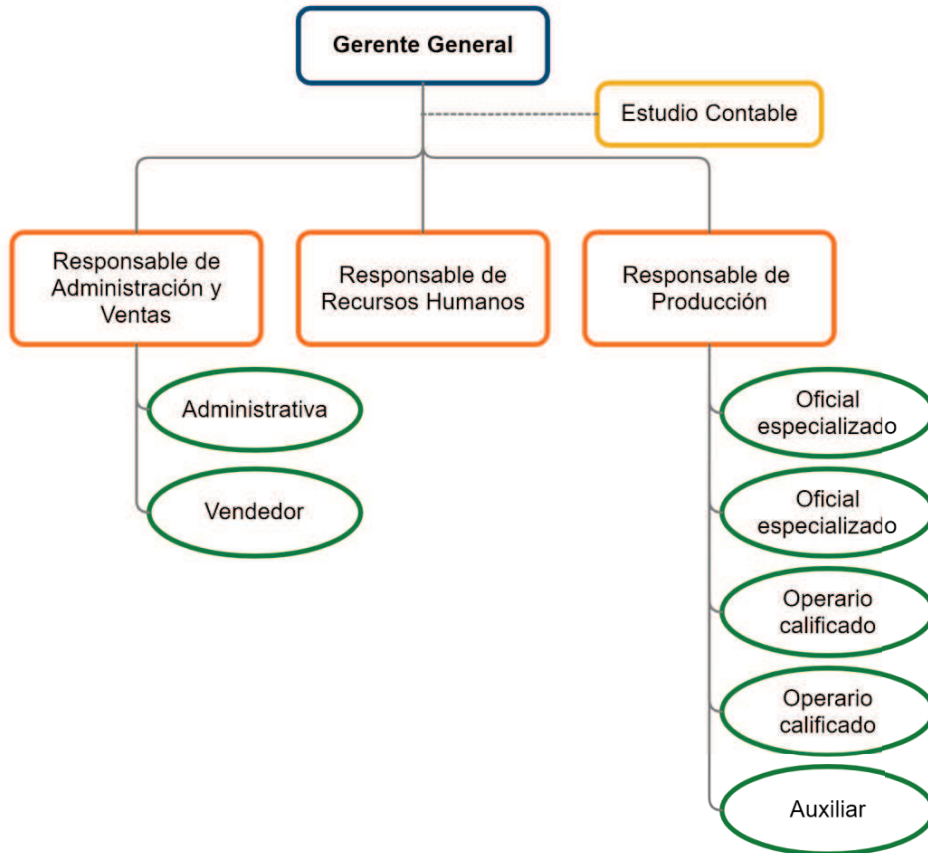


Figura 2. La figura muestra el organigrama de Ind. A SRL. Fuente: Elaboración propia a partir de relevamiento realizado

Ruben el dueño de la compañía, el cuotapartista principal, se desempeña como gerente general y como responsable de producción. Su hijo, Bernardo, quien también es socio, cumple el rol del responsable del área de administración y ventas. Asimismo la mamá de Bernardo es la responsable de recursos humanos. Por otro lado, las funciones impositivas y sindicales se tercerizan a un estudio contable.

Las tareas del responsable de administración y ventas comprenden la realización de pagos a proveedores, y a su vez tiene a su cargo dos personas, una administrativa encargada del

procedimiento de compras, carga de documentación, recepción de mercaderías y de dar soporte al estudio contable; y un vendedor, encargado de las ventas y la facturación.

Mientras que la tarea de la responsable de recursos humanos, realizada por Inés es la liquidación y pago de sueldos. Debido a la baja rotación del personal <sup>22</sup>las tareas de incorporación y selección del mismo no se llevan a cabo habitualmente. Sin embargo, en el caso de ser realizadas corresponden al responsable de recursos humanos y administración respectivamente.

Por último Ruben (Gerente General) es el encargado de producción, supervisando a 5 operarios y participando además del proceso de producción.

## **Sistema de control en la compañía**

Para evaluar la relación de la entidad con el control realizamos una encuesta a todos los miembros de la organización <sup>23</sup>y una entrevista al gerente general y al responsable de administración y ventas. <sup>24</sup>

### **Entorno de control.**

Analizando el ambiente de control observamos un desconocimiento general por parte del personal sobre la visión y misión de la empresa. En línea con lo mencionado el 75% del personal no conoce los objetivos de la empresa, ni en que aporta su tarea al cumplimiento de los mismos.

Finalmente, destacamos que más del 50% del personal considera que sus tareas y responsabilidades están bien determinadas.

---

<sup>22</sup> De acuerdo a lo relevado en la encuesta y entrevistas la cantidad de años promedio de los empleados dentro de la compañía denota la baja rotación.

<sup>23</sup> Ver anexo N° 1: Encuesta al personal, pág. 111.

<sup>24</sup> Ver anexo N° 2: Entrevistas personales, pág. 121.



Por otro lado, el Gerente General y su hijo, responsable de Administración responden tener en claro la misión, visión y objetivos a los que apunta la empresa, tal como mencionamos al inicio de este capítulo.

### Evaluación de riesgos.

Al evaluar este componente podemos observar que la mayoría de los empleados consideran que las causas más frecuentes de los errores en sus tareas están vinculados con ausencia o deficiencias en la documentación recibida para llevar a cabo la misma. Un porcentaje menor atribuye la causa a la ausencia o deficiencias en la comunicación. En el siguiente gráfico se observa lo mencionado.

¿ Cuáles son las causas más frecuentes de los errores en su tarea?

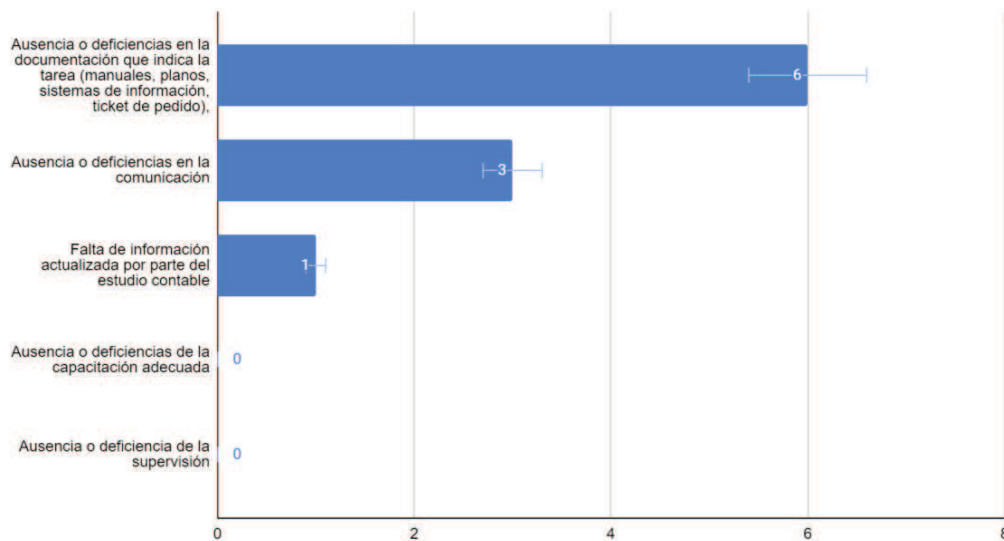


Gráfico 1: El gráfico muestra la respuesta brindada por el personal ante la pregunta ¿Cuáles son las causas más frecuentes de los errores en su tarea? Fuente: Encuesta al personal.

Sin embargo, al momento de consultarles los aspectos que se podrían mejorar con el fin de evitar estos errores, pudimos detectar que el 50% considera que la comunicación con los superiores es un aspecto fundamental para tal fin; como así también la calidad y cantidad de la información recibida.

Resulta importante destacar que, en base a la opinión del personal, el 50% de las veces los superiores toman conocimientos de estos riesgos que enfrentan.

Por otro lado, en base a las entrevistas realizadas, el Gerente General no tiene en claro los riesgos externos a los cuales se enfrenta la empresa, ya que deja en manos de su hijo todas esas cuestiones. Bernardo (responsable administrativo) considera que el mayor riesgo con el cual se enfrenta la empresa hoy en día está relacionado con la caída de los proveedores, motivo de la pandemia. En consecuencia, esto podría generar faltantes de materia prima.

### **Actividades de control.**

En relación a las actividades de control, la mayoría del personal destaca que no cuentan con un manual de procedimientos para llevar a cabo sus tareas.

Asimismo, mencionan que los controles que se aplican son pocos en términos generales. Como expone el siguiente gráfico.

¿Cómo consideran que son los controles que se aplican en su tarea?

8 respuestas

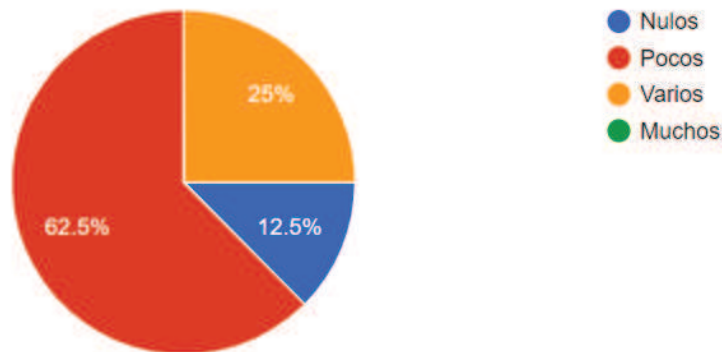


Gráfico 2: El gráfico muestra la respuesta brindada por el personal ante la pregunta ¿Cómo considera que son los controles que se aplican a su tarea? Fuente: Encuesta al personal.

Sin embargo, aquellos que efectivamente se implementan están relacionados con controles de documentación recibida, registro documental del proceso realizado y verificación de los procedimientos a realizar.

Más allá de los controles que eventualmente se llevan a cabo, 5 de 8 personas argumentaron que no requieren aprobaciones, verificaciones y documentar las operaciones. La excepción es de 3 empleados, que destacan que es necesaria la aprobación de un superior para llevar a cabo sus tareas y documentar la misma.

Por otro lado, a partir de la entrevista el encargado de administración afirma que, los únicos controles son llevados a cabo por él. Quien realiza controles del sector de fábrica, a través de una nota de pedido que le permite verificar que lo enviado a producción coincida con lo que luego del proceso de producción, que describimos a continuación, llega a la oficina en donde se encuentra el depósito.

### **Información y comunicación.**

El relevamiento indica, a diferencia de lo expuesto anteriormente, que la mayoría del personal concuerda en que existe una correcta comunicación con los superiores y entre pares. Ante inconvenientes personales o laborales, la mayoría absoluta, destaca el involucramiento y apoyo necesario por parte de los mismos.

En línea con lo mencionado anteriormente, más del 80% de los empleados considera que, la mayoría de las veces, cuentan con la información necesaria para realizar su tarea, describiendo la misma como clara, confiable, precisa y, solo en algunos casos, confusa.

En concordancia, los encargados de Administración y Fábrica coinciden en que existe una comunicación fluida entre todos los empleados, basada en la confianza adquirida en tantos años de trabajo.

## Supervisión y monitoreo.

Para relevar la supervisión y monitoreo, se les preguntó a los empleados si consideran que tienen supervisión directa. Las respuestas fueron las siguientes:

¿Su tarea tiene supervisión directa?

8 respuestas

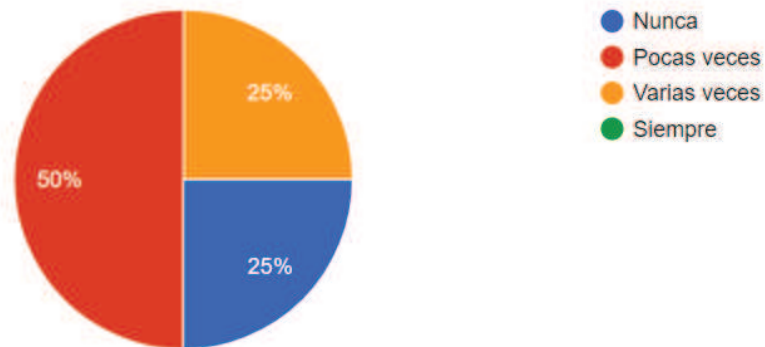


Gráfico 3: El gráfico muestra la respuesta brindada por el personal ante la pregunta ¿Su tarea tiene supervisión directa? Fuente: Encuesta al personal.

Los controles aplicados por cada empleado en sus tareas, por iniciativa propia en la mayoría de los casos, funcionan adecuadamente.

Más de la mitad del personal estableció que los aspectos eficientes y deficientes en la supervisión están vinculados con que la misma es relevante pero no se lleva a cabo con la periodicidad debida.

En línea con lo mencionado, en las entrevistas personales, tanto el gerente general como el responsable de administración, exponen que no se realizan tareas de supervisión ni de control interno.

## Descripción de procedimientos

En el siguiente apartado mostraremos los diagramas de flujo de los principales procedimientos. Tanto los diagramas como las descripciones realizadas son de elaboración propia en base al trabajo de campo y a las entrevistas realizadas, ya que la compañía no cuenta con un manual de procedimientos, y tampoco con diagramas de flujo para ninguna actividad.

En el relevamiento realizado observamos diferentes procedimientos pero plasmamos, a través de descripciones y diagramas de flujo<sup>25</sup>, los que requieren más recursos, como por ejemplo horas de trabajo y los que tienen una incidencia mayor en el logro de los objetivos.

- Procedimiento de compra.
- Procedimiento de recepción de mercadería y pago a proveedores.
- Procedimiento de carga de documentos al sistema.
- Procedimiento de ventas.
- Procedimiento de facturación y cobranzas.
- Procedimiento de control de caja y banco.
- Procedimiento de producción de pinzas, gatillos, jaula y carretel.
- Procedimiento de control de inventarios.
- Procedimiento de liquidación de sueldos.
- Procedimiento de selección de personal.

---

<sup>25</sup> Ver anexo N° 3: Descripción de símbolos de diagrama de flujo, pág. 130.

## Procedimiento de compras.

El procedimiento de compras es llevado a cabo por la empleada administrativa y comienza, como muestra el diagrama de flujo de la página siguiente, con la identificación de la necesidad. La misma puede ser detectada por la administrativa, por el responsable de producción o por el de administración. En el caso que sea identificada por un responsable, se transmite dicha necesidad a la administrativa para que continúe el proceso. En caso de que sea identificada por la administrativa, es comunicada al responsable de producción/administración para luego, con su aprobación, continuar el proceso.

La administrativa realiza la verificación en sistema sobre los proveedores que podrían satisfacer dicha necesidad y en el caso de que exista un proveedor habitual se lleva a cabo el pedido. En el caso de que no exista un proveedor habitual u oportuno para cubrir esa necesidad se procede a la búsqueda de nuevos proveedores. Dicha búsqueda se realiza a través de la web, priorizando proveedores que se encuentren en la zona. Luego se procede al pedido de cotizaciones por correo electrónico, teléfono, o por web.

Una vez recibidas las cotizaciones solicitadas el responsable de producción/administración aprueba la cotización más favorable según su criterio.

Con la elección del proveedor se procede a la realización del pedido por teléfono o correo electrónico, emitiendo además una nota de pedido<sup>26</sup> que contiene el nombre del proveedor, la fecha y el pedido realizado. La misma se archiva hasta la recepción de la mercadería.

---

<sup>26</sup> Ver anexo N° 4: Documentos de los procesos: Nota de pedido a proveedores, pág. 131.

Diagrama de flujo del procedimiento de compras.  
Método Actual

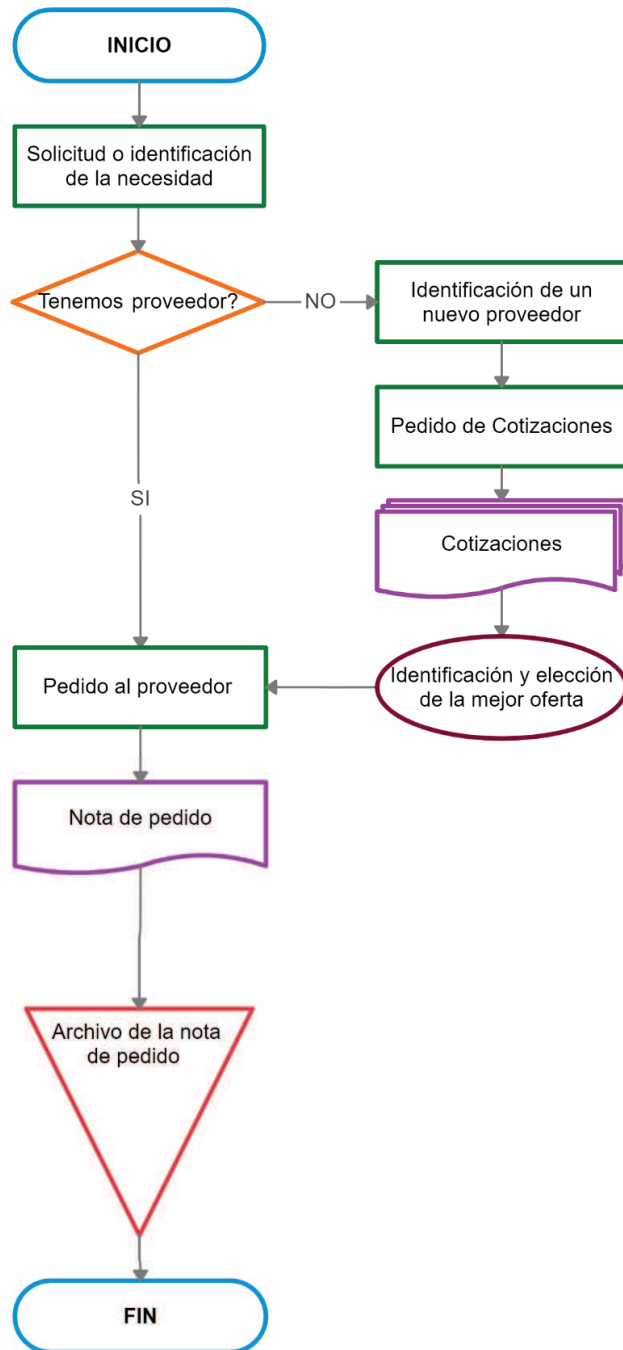


Figura 3: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de compras que se realiza actualmente correspondiente al área de administración. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

## **Procedimiento de recepción de mercaderías y pago a proveedores.**

El procedimiento de recepción de mercaderías y el de pago a proveedores pertenecen al área de administración. El diagrama de flujo de la página siguiente muestra que el procedimiento comienza con la recepción del pedido. Es la administrativa quien lo recibe y realiza la verificación del material recibido con la factura/remito del proveedor y la orden de pedido confeccionada en el proceso de compras.

En el caso de que exista alguna diferencia entre la documentación se lleva a cabo la devolución de la mercadería para su posterior regularización.

En el caso de que la documentación sea correcta, se debe verificar que el proveedor se encuentre registrado en el sistema. Caso contrario, posteriormente, se deberá proceder a su registro.

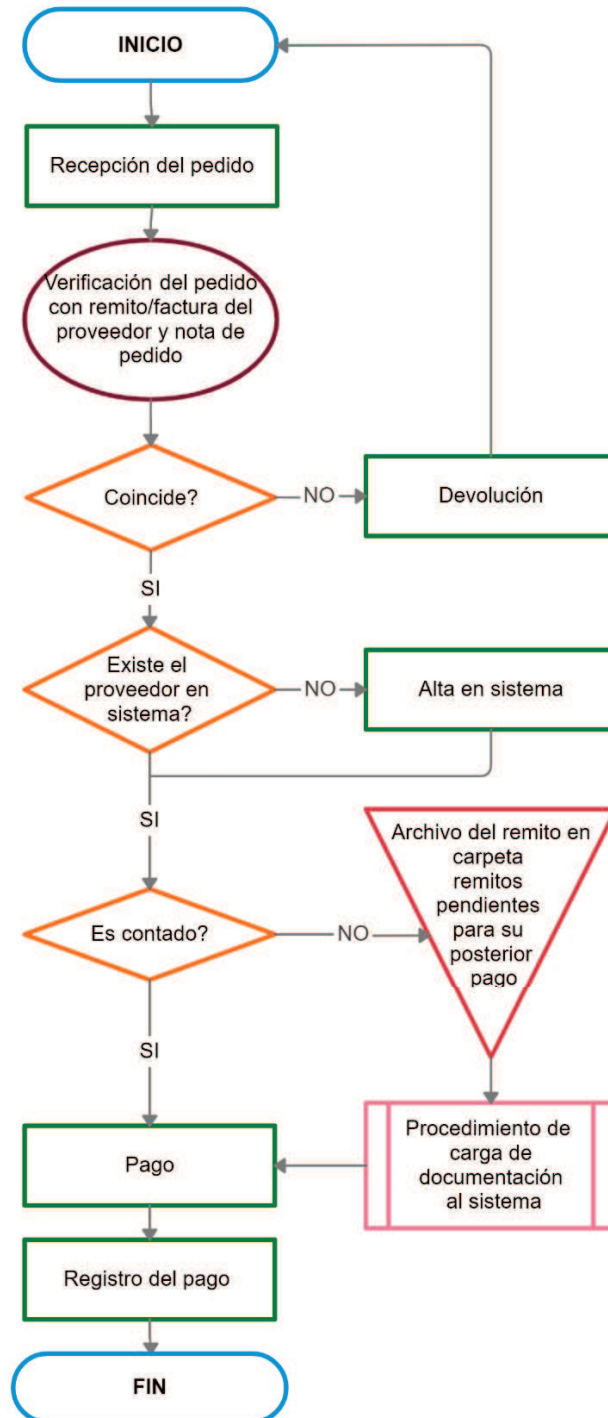
Existe un tratamiento diferente teniendo en cuenta la condición de cada proveedor:

- Proveedores con cuenta corriente: Luego de verificar la documentación se archiva el remito en una carpeta de remitos pendientes. A final del mes, con la recepción de la factura por parte del proveedor, se cruzan los remitos con la factura para verificar cantidades y montos, tal como se observa en el procedimiento de carga de documentación. Posteriormente se lleva a cabo el pago en efectivo, cheque o transferencia.
- Proveedores con pago contado: Se realiza el pago al momento de la recepción de la mercadería. El mismo puede consistir en efectivo o cheque.

Los pagos con cheque o transferencia son siempre aprobados por el responsable de administración. Una vez efectuado el pago, se especifica en el documento para su posterior carga en el sistema.



**Diagrama de flujo del procedimiento de recepción de mercaderías y pago a proveedores . Método Actual**



*Figura 4:* La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de recepción de mercaderías y pago a proveedores que se realiza actualmente correspondiente al área de administración. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

## **Procedimiento de carga de documentos al sistema.**

El procedimiento de carga de documentos al sistema es llevado a cabo por la administrativa. En un lugar específico se colocan todas las facturas y remitos de los proveedores para su carga en el sistema.

El proceso comienza, como se refleja en el siguiente diagrama, con la selección de estos documentos y la identificación de los proveedores.

En el caso de que se trate de un nuevo proveedor se lleva a cabo su alta en el sistema para la posterior carga de la factura.

Si el proveedor se encuentra registrado en el sistema deberemos observar la condición del mismo:

- Proveedores con cuenta corriente: Se verifica la factura enviada por el proveedor con los remitos archivados como pendientes. Si existe alguna inconsistencia se realiza el reclamo para su posterior regularización.
- Proveedores con pago contado: Se procede directamente a la carga de la factura.

Una vez que los documentos se ingresan en el sistema se les realiza una marca con fibrón para identificar que los mismos fueron ingresados y se archivan en las carpetas que correspondan.

Las facturas pagadas poseen anotaciones en el mismo documento sobre la forma de pago, ya sea efectivo o un número interno en el caso de cheques. Si la factura se encuentra pagada, se registra e imputa el pago. El procedimiento concluye con el archivo de estos documentos en la carpeta “facturas cargadas”.

Diagrama de flujo del procedimiento de carga de documentos al sistema. Método actual

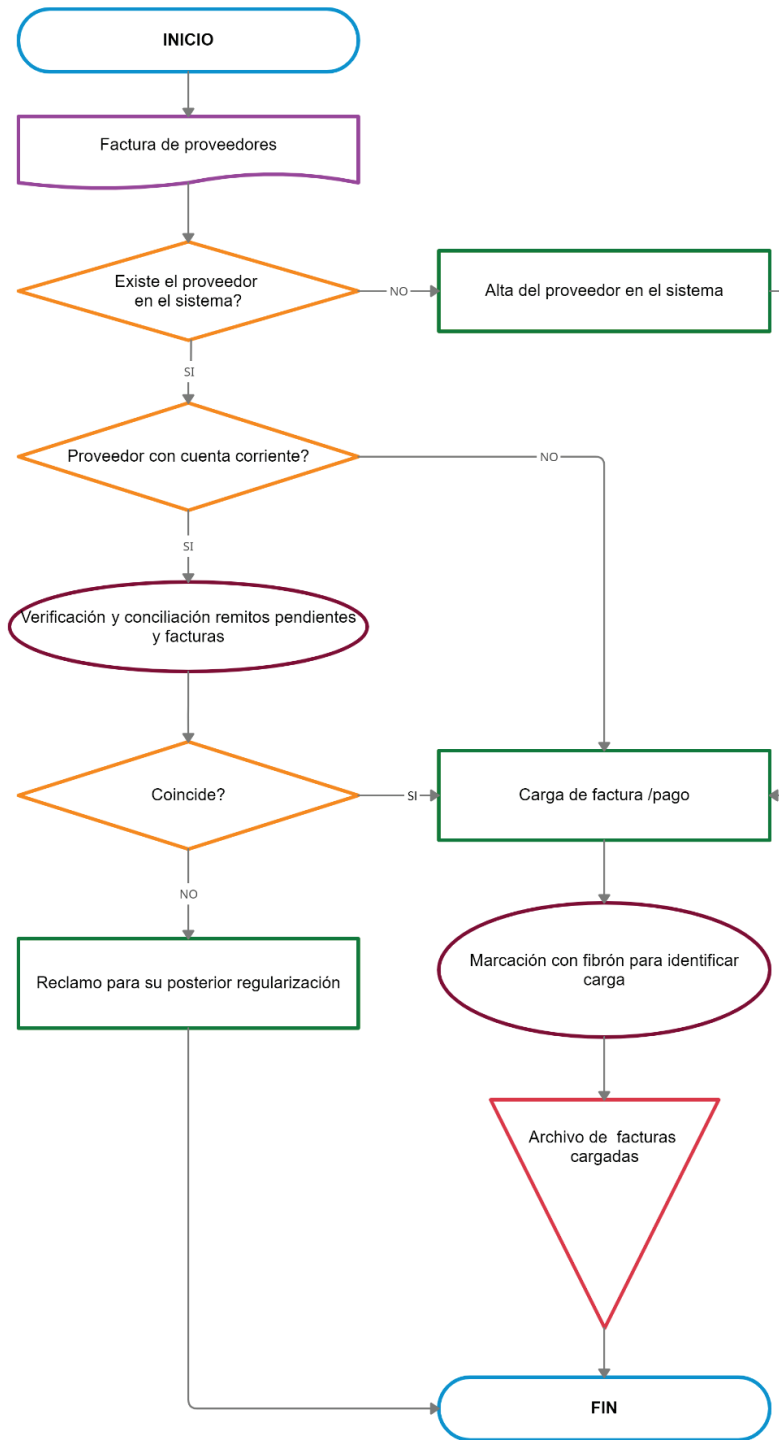


Figura 5: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de carga de documentos al sistema que se realiza actualmente correspondiente al área de administración. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

## Procedimiento de ventas.

Ind A cuenta con un local de ventas, situado junto con la fábrica, es por eso que la principal modalidad de ventas son las ventas en el local, tal como se muestra en el diagrama de flujo, la recepción del cliente es el comienzo del proceso. Los clientes ingresan al local tanto para realizar un nuevo pedido como para retirar los pedidos solicitados anteriormente. El vendedor es quien realiza todo el procedimiento descrito en el diagrama de flujo.

Como se mencionó en la presentación del capítulo, los productos son estándar o especiales. En ambos casos, si el cliente no es habitual se debe dar de alta en el sistema para continuar con el procedimiento.

Los productos especiales son de forma y medida especificada por el cliente, es por eso que en esos casos se realiza una cotización y determina un plazo de entrega. Para realizarla el vendedor se acerca hasta el área de producción y el responsable de producción le comunica verbalmente la información. Una vez aceptada la cotización por parte del cliente se lleva a cabo la registración del pedido en el cuaderno de pedidos,<sup>27</sup> especificando el precio cotizado y la fecha de entrega. En el caso de productos especiales se cobra y registra también una seña. Diariamente, el responsable de administración pasa a observar el cuaderno de pedidos para trasladarlos al área de producción mediante una nota de pedido.

En el caso de que sea un producto estándar, el vendedor debe verificar si hay stock del mismo, para eso se acerca a la oficina de administración, que funciona adicionalmente como depósito y observa si hay stock. Si no hay stock se realiza el procedimiento descrito anteriormente para los productos especiales, a excepción del cobro de la seña, que en estos casos no ocurre.

Tanto para los productos en los que hay stock, como para cuando el cliente viene a retirar un “producto de pedido”, es decir un producto especial o un producto estándar sin stock que

---

<sup>27</sup> Ver anexo N° 4: Documentos de los procesos: cuaderno de pedido, pág. 132.

fue pedido anteriormente, el vendedor debe identificar si el pago es en contado o en cuenta corriente.

En el caso que el cliente realice el pago en contado, el vendedor procede a la facturación, el cobro y el registro del cobro en sistema (ver diagrama de procedimiento de facturación y cobranza), para luego concluir con la entrega del pedido.

De poseer cuenta corriente, el vendedor deberá confeccionar el remito, entregar el pedido, y por último archivar el remito.

Diagrama de flujo del procedimiento de ventas. Método actual.

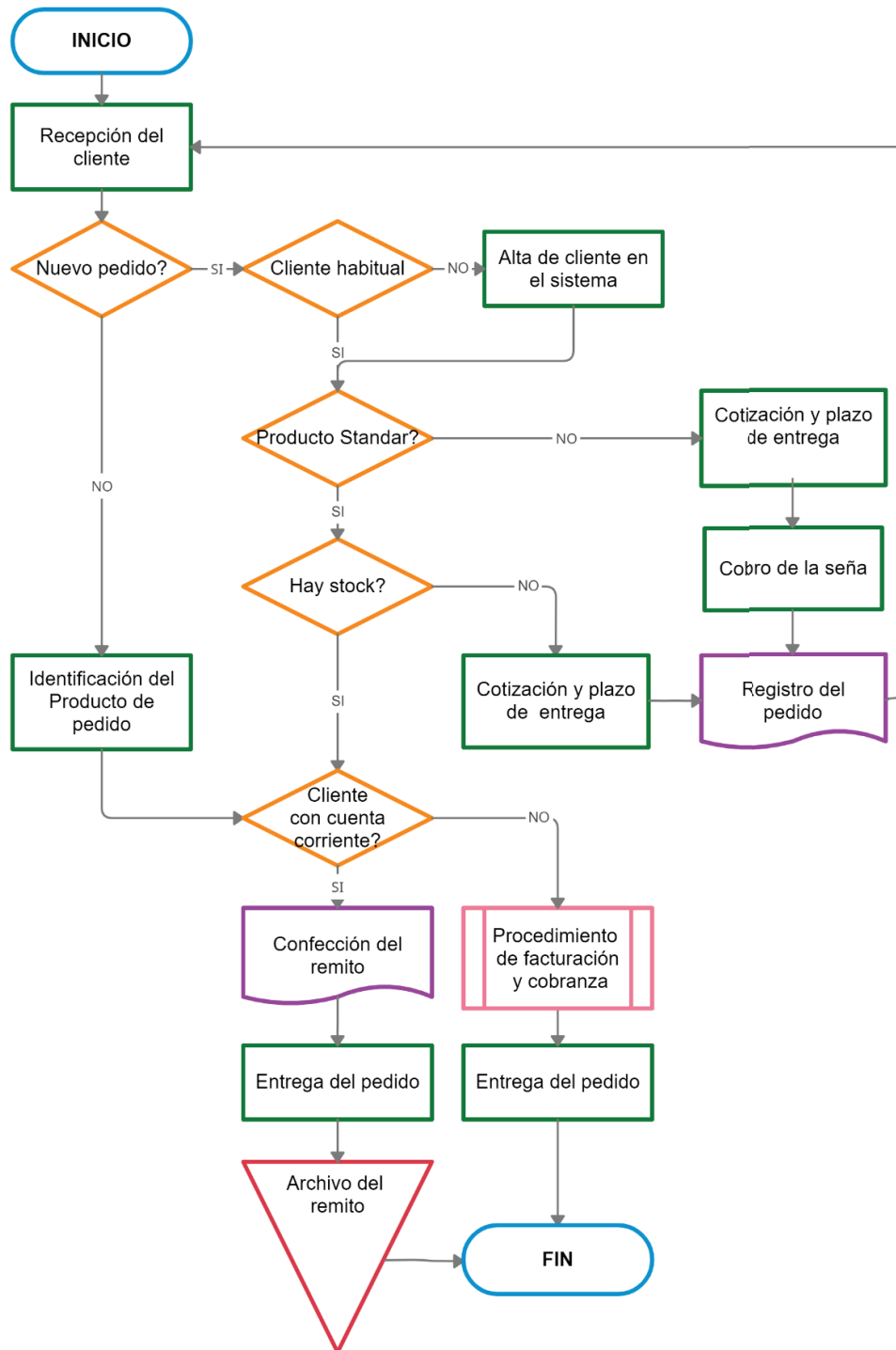


Figura 6: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de ventas que se realiza actualmente correspondiente al área de ventas. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

## **Procedimiento de facturación y cobranzas.**

El proceso de facturación y cobranzas abarca las áreas de ventas y de administración. Como se mencionó en el apartado anterior las ventas pueden ser al contado o con cuenta corriente. Cuando las ventas son al contado, y por ende se realizan en el local, el vendedor es el encargado de realizar la facturación, el cobro, el registro del mismo en sistema y para finalizar el proceso archivar la factura. (Ver diagrama de procedimiento de facturación y cobranza).

Sin embargo, para los clientes en cuenta corriente la administrativa es la encargada de conciliar los remitos archivados (durante el procedimiento de ventas) con las cuentas corrientes de los clientes en sistema y procede a la facturación. A través de la planilla de cliente en cuenta corriente<sup>28</sup>, la administrativa realiza un seguimiento de las facturas pendiente de cobro, llamando al cliente y registrando las novedades en la planilla y/o en la solapa observaciones del sistema. Esta operación es, en algunas ocasiones, realizada también por el responsable de administración.

Posteriormente el proceso concluye con el cobro y registro del mismo en sistema.

---

<sup>28</sup> Ver anexo N° 4: Documentos de los procesos: Planilla de clientes en cuenta corriente, pág. 132.

Diagrama de flujo del procedimiento de facturación y cobranza. Método actual

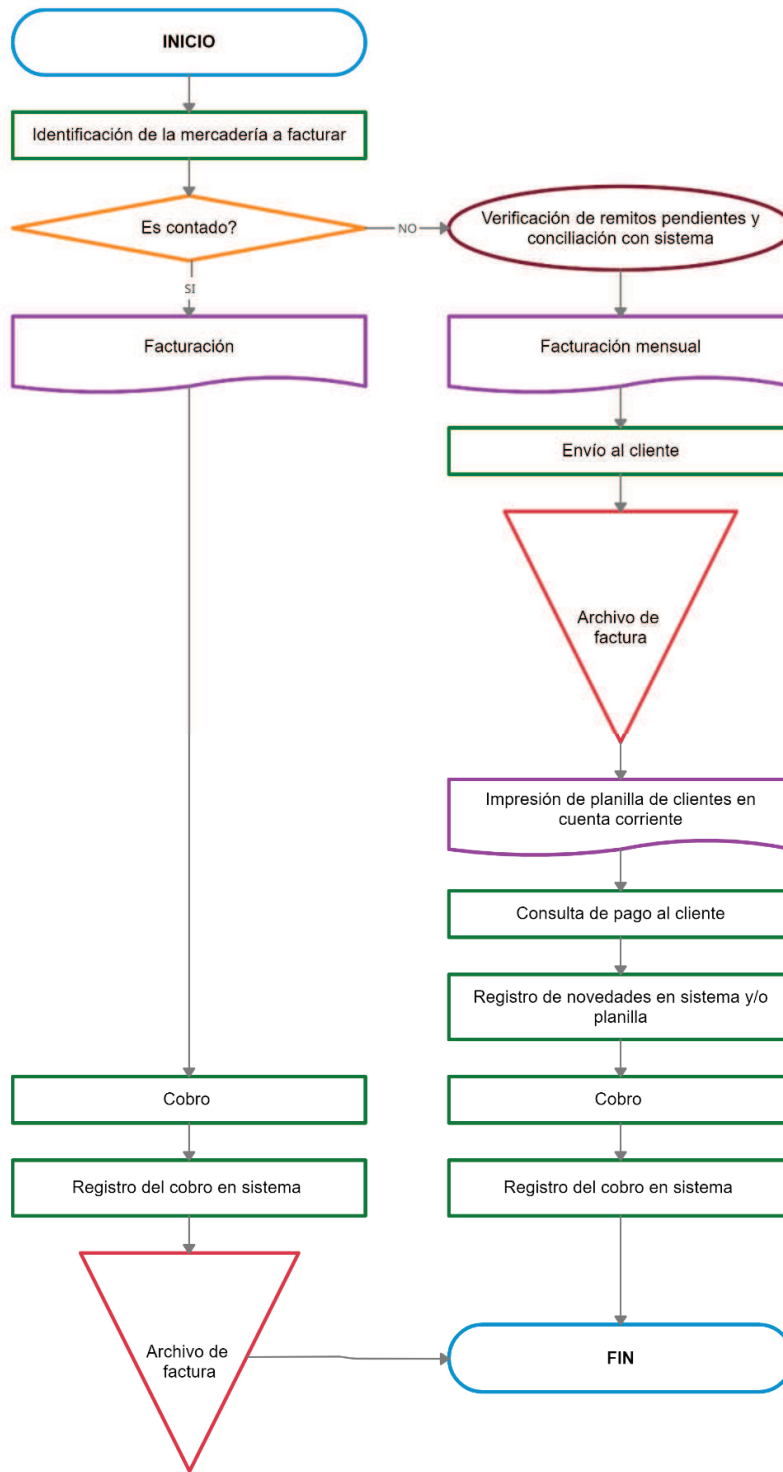


Figura 7: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de facturación y cobranzas que se realiza actualmente correspondiente al área de ventas y administración. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.



## **Procedimiento de control de caja y banco.**

Actualmente Ind. A. no lleva a cabo un proceso de control de los fondos de la empresa. La administrativa cuenta con una planilla denominada movimientos de caja chica <sup>29</sup>, en donde, según la misma, hay movimientos de la cuenta corriente, como transferencia de pago a proveedores y a las cuentas personales de los socios. Asimismo, en la misma planilla anotan los retiros de efectivos. Los registros son intermitentes y no se encuentran debidamente identificados. Asimismo, tampoco se realizan arquezos de caja, ni conciliaciones bancarias.

## **Procedimiento de producción.**

El proceso de producción llevado a cabo actualmente corresponde al área de producción y comienza con la identificación de la necesidad por parte del responsable de fábrica y además, se lleva a cabo frecuentemente un control de stock que sirve de guía para detectar las necesidades de producción. Tal como se mencionó anteriormente el responsable de producción o administración registra en notas de pedido las necesidades de producción diaria.<sup>30</sup> Dicho documento acompaña el proceso de producción hasta el envío a temple para endurecimiento de los aceros, prácticamente al final del proceso productivo.

Los procesos varían según cada producto. Se debe identificar si se trata de productos estándar o especiales. En el caso de que sean especiales se trabaja con muestra o plano en todos los casos.<sup>31</sup>

El proceso comienza con el corte del material que es llevado a cabo por el responsable de producción. Los mismos continuarán dependiendo la familia de producto de acuerdo a lo expuesto en el diagrama de flujo de este capítulo. La orden de fabricación a todo el personal

---

<sup>29</sup> Ver anexo 4: Documentos de los procesos: Movimientos de caja chica, pág. 138.

<sup>30</sup> Ver anexo N° 4: Documentos de los procesos: nota de pedido, pág. 133.

<sup>31</sup> Ver anexo N° 4: Documentos de los procesos: planos de producción, pág. 133.

de fábrica se acompaña en todos los casos, de acuerdo con lo ya expuesto, de una nota de pedido en la cual se indica el modelo a fabricar, el diámetro y la cantidad.

El proceso de temple es tercerizado. Previo al envío, es el responsable administrativo quien realiza el recuento e identificación de la mercadería que se envía a temple, documentando dicha información en un remito de mercadería en tránsito.

Una vez recibida la mercadería se verifica conforme a lo enviado, con el fin de verificar que no existan faltantes.<sup>32</sup> Una vez que los productos fueron envasados se trasladan a la oficina para concluir de esta forma el procedimiento.

---

<sup>32</sup> Ver anexo N° 4: Documentos de los procesos: mercadería en tránsito, pág. 134.

Diagrama de flujo del procedimiento de producción de pinza. Método actual

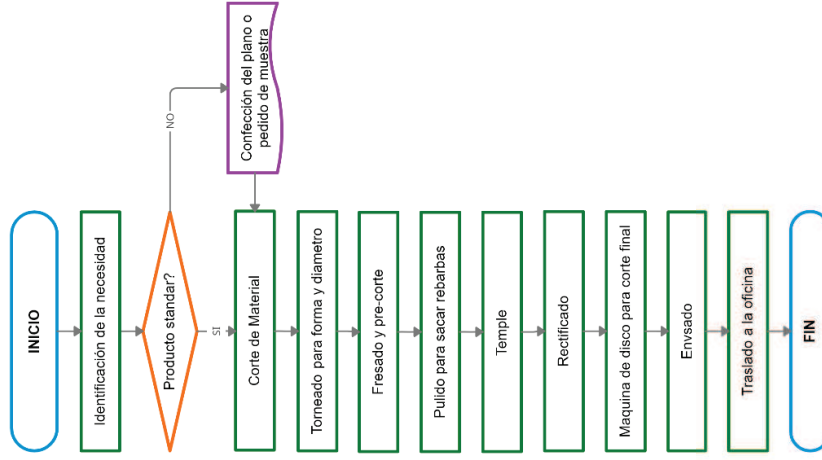


Figura 8: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de producción de pinza que se realiza actualmente correspondiente al área de fabrica. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

Diagrama de flujo del procedimiento de producción de gatillo. Método actual

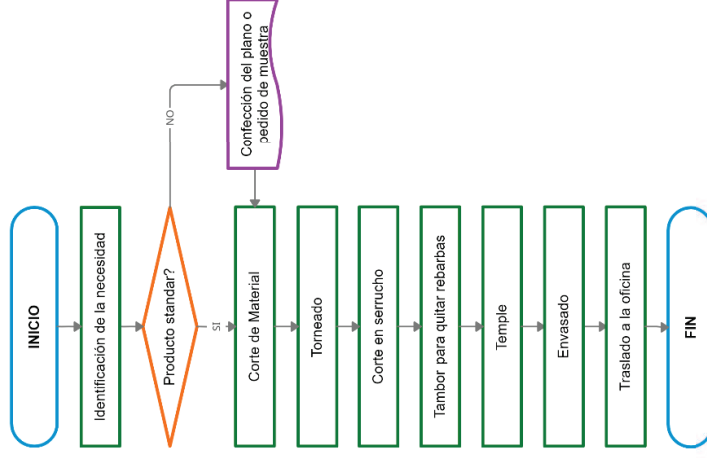


Figura 9: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de producción de gatillo que se realiza actualmente correspondiente al área de fabrica. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

Diagrama de flujo del procedimiento de producción de jaula y carrete. Método actual

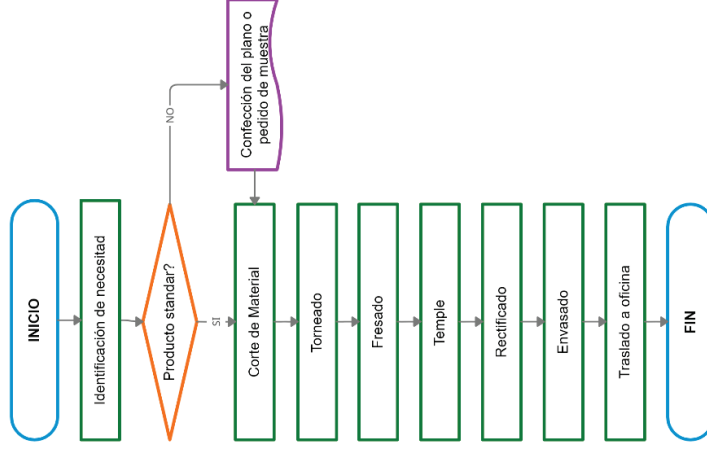


Figura 10: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de producción de jaula y carrete que se realiza actualmente correspondiente al área de fabrica. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

### **Procedimiento de control de inventarios.**

Actualmente Ind. A. no lleva a cabo un proceso de control de inventarios. La única operación que realiza la administrativa consiste en los registros intermitentes de la mercadería recibida desde producción. Asimismo, tampoco se realizan recuentos de inventarios.<sup>33</sup>

### **Procedimiento de liquidación de sueldos.**

El procedimiento de liquidación de sueldos es llevado a cabo por la responsable de Recursos Humanos. El pago de los sueldos del personal de fábrica se lleva a cabo de manera quincenal, a diferencia del resto de los sectores cuyo salario es mensual.

Para el pago quincenal de los empleados de fábrica, como se muestra en el diagrama, el procedimiento comienza con la verificación de las tarjetas de fichaje del personal <sup>34</sup> y el registro de las novedades. Posteriormente, se lleva a cabo la liquidación de los sueldos y la confección de los recibos.<sup>35</sup>

Una vez confeccionados todos los recibos de sueldo, los mismos serán firmados por el Gerente General.

Finalmente, con el pago se procede a la notificación al personal para la firma de los recibos.

El proceso finaliza con el archivo de los recibos firmados en el legajo de cada empleado.

---

<sup>33</sup> Ver anexo N° 4: Documentos de los procesos: Ingreso de la mercadería, pág. 135.

<sup>34</sup> Ver anexo N° 4: Documentos de los procesos: tarjetas de fichaje, pág. 136.

<sup>35</sup> Ver anexo N° 4: Documentos de los procesos: recibos de sueldos, pág. 137.

Diagrama de flujo del procedimiento de  
liquidación de sueldos. Método actual

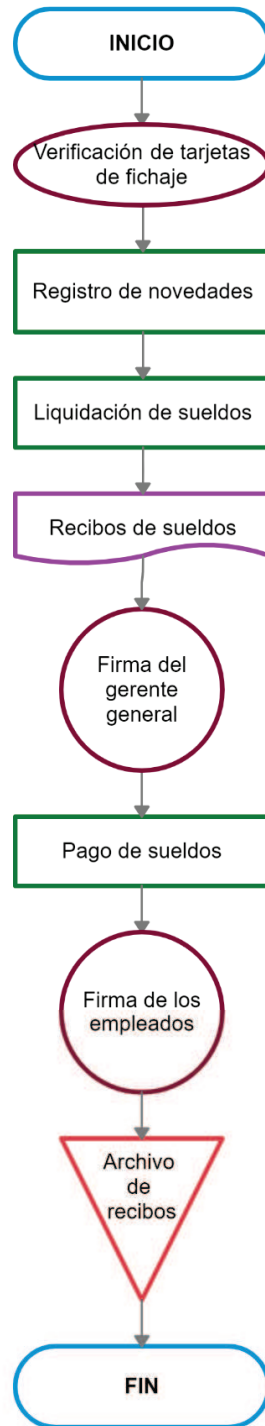


Figura 11: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de liquidación de sueldos que se realiza actualmente correspondiente al área de recursos humanos. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

## **Procedimiento de selección de personal.**

El procedimiento de selección del personal es llevado a cabo por el responsable de administración con la aprobación del Gerente General y su participación en algunos casos.

El proceso comienza, como se ilustra a continuación, con la solicitud de necesidad y la determinación de los requisitos del puesto. Con esta información se lleva a cabo la publicación de la oferta laboral en la web en la cual se detallan estos mismos aspectos y determinadas condiciones del trabajo.

A medida que se reciben ofertas, las mismas son analizadas y se realiza la selección de, preferentemente, 3 a 4 candidatos. El proceso continúa con el contacto del candidato y su posterior entrevista.

La persona encargada de llevar a cabo la entrevista, dependerá de qué sector tiene la necesidad de incorporación de nuevo personal. Si la incorporación es solicitada para el sector de fábrica, la entrevista será realizada por el Gerente General, pero, si la incorporación es para el sector administrativo o ventas, la entrevista será realizada por el Responsable de Administración.

Finalizando el proceso y en base a las entrevistas realizadas se lleva a cabo la elección definitiva del personal a incorporar y se solicita al área de Recursos Humanos que comience la gestión para el alta e incorporación del mismo.

### Diagrama de flujo del procedimiento de selección de personal. Método actual

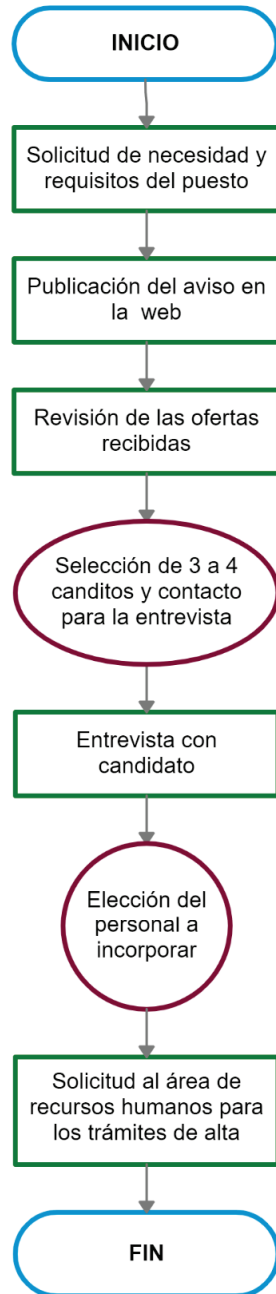


Figura 12: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de selección de personal que se realiza actualmente correspondiente al área de administración. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

## Capítulo III: Análisis y evaluación

### Importancia de la evaluación de riesgo

En este capítulo describiremos las actividades de control llevadas a cabo en procedimientos eficientes teóricos para, en contraposición, determinar los puntos favorables y desfavorables de los procedimientos desarrollados en el capítulo anterior. Además, se identificarán y evaluarán los riesgos que existan para determinar si afectan, en forma directa o indirecta, el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Concluiremos con una matriz de identificación de riesgos y una valuación de los mismos.

La evaluación de riesgo es el segundo componente del sistema COSO. Resulta imprescindible identificar aquellos riesgos, internos o externos, que enfrenta la empresa en la búsqueda de sus objetivos. Entre ellos, la preparación de estados contables u otra información financiera y económica necesaria para la toma de decisiones.<sup>36</sup>

Algunos de los riesgos más usuales de los procedimientos de todas las empresas son: falta de registración inmediata para que la información sea oportuna, autorizaciones realizadas por las personas inadecuadas, falta de inventarios (recuentos físicos), fácil acceso a los recursos, fácil acceso a información confidencial por todos los miembros de la organización, falta de rotación en tareas claves, procesamientos de datos electrónicos (falta de backup de archivos), fraude intencional por falta de control, entre otros.

#### **Procedimiento de compras.**

Las compras son una actividad esencial y natural de toda organización. Determinan en un gran porcentaje las utilidades de la empresa, ya que los precios y la cantidad de mercadería

---

<sup>36</sup> Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand, S.A. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/52931?page=5>.



comprada tienen estrecha vinculación con el costo de mercadería vendida y los gastos de producción, entre otros.

Slosse define que el objetivo de la gestión de compras es “*la adquisición de materiales, suministros y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad del ente.*”<sup>37</sup> Es decir, que provee todos los recursos necesarios para el normal funcionamiento del mismo, a excepción de los recursos humanos y los recursos financieros.

Dentro del departamento de compras cobran importancia aquellos productos críticos, es decir, aquellos que tienen mayor incidencia en la estructura de costos del ente o que el faltante de los mismo interrumpe la producción.<sup>38</sup>

Algunos riesgos habituales o generales a la mayoría de los procedimientos de compras son que los productos recibidos no cumplan los requerimientos, tanto en calidad como en cantidad, y que los precios de los mismos no sean los adecuados.

El aspecto favorable del procedimiento de compras de Ind. A es que el mismo es ágil y no es burocrático, permitiendo responder en un lapso de tiempo breve a las necesidades de producción. Otro aspecto positivo es que la cantidad de involucrados es poca, y entre ellos la comunicación verbal es fluida.

Sin embargo, ya se han evidenciado en determinadas circunstancias que los precios a los que Ind. A compraba eran elevados. A través del relevamiento de campo, la administrativa expuso que, en algunas oportunidades, cuando el proveedor habitual por algún motivo no podía entregar el pedido se le ordenaba buscar otros proveedores. En estas ocasiones se detectaba que los precios de los nuevos proveedores eran considerablemente más bajos que el de los habituales. Otros de los aspectos desfavorables es que no hay orden de compra formal.

---

<sup>37</sup> Slosse, C. A.; Gordicz, J. C.; Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2015). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina: La ley.

<sup>38</sup> Bianchi (2014). *Unidad N° 11 Compras*. Administración de la PYMES

Por otro lado, en el caso de que exista proveedor, la administrativa realiza el pedido previa autorización del responsable de Administración, pero sin cotización por parte del proveedor.

Por último, establecer un plan de compras que permita adelantarse a las necesidades de producción es fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa, pero Ind. A no cuenta con uno.

En la siguiente matriz detallamos lo mencionado, y cómo lo mismo se relaciona con el cumplimiento de los objetivos del sector.

**Matriz de identificación de riesgo del procedimiento de compras.**

Objetivo	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgo	Originantes
Identificar adecuadamente las necesidades de producción	Identificación/ Solicitud de la necesidad	Operativo	Las necesidades pueden detectarse cuando el material ya es insuficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta del plan de compras.</li> <li>- No hay inventarios de mercaderías.</li> </ul>
Pagar precios adecuados	Solicitud de cotizaciones / Pedido al proveedor	Financiero	Puede no conseguirse el mejor precio del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay solicitud de cotizaciones cuando existe proveedor, se lleva a cabo el pedido directamente.</li> <li>- El sistema de información no incluye información previa sobre los precios de los proveedores.</li> <li>- La administrativa es quien debe detectar precios elevados cuando existe proveedor.</li> <li>- El sistema de información no incluye una cantidad de proveedores suficiente.</li> </ul>
	Nota de pedido		El proveedor puede cambiar el precio una vez realizado el pedido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La nota de pedido no incluye el precio.</li> <li>- No se solicita presupuesto al proveedor.</li> </ul>
Comprar mercadería de calidad, especificidad y cantidad adecuada	Nota de pedido	Operativo	La cantidad y especificaciones del producto pueden llegar a no ser las requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta del envío de la nota de pedido al proveedor.</li> <li>- No hay orden de compra.</li> </ul>
Acordar plazos de entrega adecuados.	Nota de pedido	Operativo	La mercadería puede llegar tardíamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La nota de pedido no incluye la fecha de entrega.</li> <li>- No se realiza un seguimiento constante y monitoreado de las notas de pedido pendientes.</li> </ul>

*Tabla N°1:* La tabla muestra la matriz de identificación de riesgos del procedimiento de compras. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

En la siguiente tabla se mostrará una valuación de los principales riesgos que enfrenta el procedimiento de compras, anteriormente detallados.

**Matriz de valuación de riesgo del procedimiento de compras**

<b>Probabilidad</b>	3	Alta	15	30	60
	2	Media	10	20 - Las necesidades pueden detectarse cuando el material ya es insuficiente.	40 - Puede no conseguirse el mejor precio del mercado.
	1	Baja	5 - La cantidad y especificaciones del producto pueden llegar a no ser las requeridas.	10 - El proveedor puede cambiar el precio una vez realizado el pedido. - La mercadería puede llegar tardíamente	20
			Bajo	Medio	Alto
			5	10	20
			<b>Impacto</b>		

	Zona de riesgo aceptable
	Zona de riesgo tolerable
	Zona de riesgo moderado
	Zona de riesgo importante
	Zona de riesgo inaceptable

Tabla N°2: La tabla muestra la matriz de ponderación de riesgo del procedimiento de compras. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

## Procedimiento de recepción de mercadería y pago a proveedores.

La recepción de mercadería y el pago a proveedores son dos pasos necesarios para concluir con la compra de mercaderías. Es por ello que al igual que el procedimiento de compras, representan una función esencial y de numerosas transacciones. En este sentido, el pago toma especial importancia por su relación con el patrimonio del ente.

Slosse describe que la tarea de recepción de mercadería consiste en identificar los bienes recibidos y las cantidades. Además compara las cantidades y cualidades del producto con la orden de compra, y en caso de aprobar emitir el “informe de recepción” prenumerado.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Slosse, C. A.; Gordicz, J. C.; Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2015). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina: La ley.

En relación al pago debe hacerse luego de cotejar orden de compra, informe de recepción y factura del proveedor y de recibir la adecuada autorización. En este sentido, la emisión de la orden de pago evidencia la autorización del pago.

Uno de los principales aspectos relacionados al control sobre las transacciones de este proceso es la segregación de funciones para lo cual Slosse determina que de ser posible se debe lograr que:

*“las funciones de compra y de recepción están segregadas; las funciones de procesamiento de facturas y de cuentas a pagar están segregadas; las funciones de preparación y aprobación de desembolsos están segregadas de las de contabilización de desembolsos; las funciones de aprobación de desembolsos y de preparación de los mismos están segregadas”<sup>40</sup>.*

Los aspectos favorables de Ind. A en este proceso es el fuerte involucramiento del responsable de administración en el pago y la aplicación de algunos controles como la verificación del pedido con remito/factura del proveedor y nota de pedido.

El aspecto desfavorable es el poco personal involucrado lo que dificulta la segregación de funciones. Por otro lado hay deficiencias en las autorizaciones de pagos, ya que en los pagos en efectivo no se requiere aprobación del responsable. Tampoco se arma un adecuado legajo de pago que cuente con toda la documentación necesaria.

En la siguiente matriz detallamos lo mencionado, y cómo lo mismo se relaciona con el cumplimiento de los objetivos del sector.

---

<sup>40</sup> Slosse, C. A.; Gordícz, J. C.; Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2015). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina: La ley.

**Matriz de identificación de riesgo del procedimiento de recepción de mercaderías y pago a proveedores**

Objetivo	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgo	Originantes
Recibir la mercadería requerida	Recepción del pedido	Operativo	Las especificidades pueden no ser las indicadas por producción	- La recepción es llevada a cabo por la administrativa, no por personal de fábrica
		Fraude	Pueden producirse faltantes por fraude	- La administrativa realiza la nota de pedido y la recepción, no hay control cruzado.
	Verificación del pedido con remito/ factura del proveedor y nota de pedido	Operativo	Las cantidades pueden no ser las requeridas	- La administrativa, ocasionalmente, controla remito/factura del proveedor y nota de pedido, no realizando el recuento físico del material efectivamente recibido.
Resguardo del activo financiero	Pago/Registro del pago	Fraude/ Operativo	Pueden ocurrir faltantes o sobrantes de efectivo operativos o intencionales.	- Falta de autorización de un supervisor en los pagos en efectivo. - Ausencia de un registro oportuno del pago. - La administrativa realiza todo el procedimiento desde la compra hasta el pago, no hay control por oposición.
Pagar en forma oportuna y eficiente	Pago /Registro del pago.	Operativo	Pueden pagarse remitos/facturas indebidos.	- No se realiza orden de pago a proveedores. - Falta de autorización de un supervisor en los pagos en efectivo. - En ocasiones se realiza el pago antes de la carga de la factura en el sistema. - No se realiza conciliación de la cuenta corriente con el proveedor.
			Pueden demorarse los pagos.	- No hay planificación financiera que permita prever los fondos a desembolsar.

*Tabla N°3:* La tabla muestra la matriz de identificación de riesgo del procedimiento de recepción de mercaderías y pago a proveedores. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

En la siguiente tabla se mostrará una valuación de los principales riesgos que enfrenta el procedimiento anteriormente detallado.



**Matriz de valuación de riesgo del procedimiento de recepción de mercaderías y pago a proveedores**

<b>Probabilidad</b>	3	Alta	15	30	60
	2	Media	10	20 - Las cantidades pueden no ser las requeridas	40 - Pueden ocurrir faltantes o sobranes de efectivo operativos o intencionales.
	1	Baja	5 - Las especificidades pueden no ser las indicadas por producción	10 - Pueden producirse faltantes por fraude - Pueden demorarse los pagos.	20 - Pueden pagarse remitos/facturas indebidos.
			Bajo	Medio	Alto
			5	10	20
			<b>Impacto</b>		

- Zona de riesgo aceptable
- Zona de riesgo tolerable
- Zona de riesgo moderado
- Zona de riesgo importante
- Zona de riesgo inaceptable

*Tabla N°4:* La tabla muestra la matriz de ponderación de riesgo del procedimiento de recepción y pago a proveedores. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

## Procedimiento de carga de documentos al sistema.

La factura de proveedores es el documento que envía el proveedor, es la constancia de la compra realizada. El procedimiento de la carga de la factura al sistema está sujeto a los procedimientos descritos anteriormente.

Para poder realizar el pago es necesario que la factura se recepcione y se registre en el sistema.

El aspecto favorable de Ind. A es que el procedimiento está centralizado, ya que es realizado solo por la administrativa. Sin embargo, una de las principales deficiencias es que

la carga de la factura no guarda la debida relación con el pago y, por la falta de comunicación entre la administrativa y el responsable de producción, muchas veces es difícil imputar el pago ya realizado a la factura cargada.

En la siguiente matriz detallamos lo mencionado, y cómo lo mismo se relaciona con el cumplimiento de los objetivos del sector.

**Matriz de identificación de riesgo del procedimiento de carga de documentos al sistema**

Objetivo	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgo	Originantes
Procesar correctamente la información de facturas de proveedores y pagos correspondiente	Registro del pago	Operativo	La imputación del pago a la factura puede no identificarse	-Falta de información en el registro del pago, cuando lo realiza el responsable de administración. -Falta de comunicación entre el responsable de administración y la administrativa

*Tabla N°5:* La tabla muestra la matriz de identificación de riesgo del procedimiento de carga de documentos al sistema. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

En la siguiente tabla se mostrará una valuación de los principales riesgos que enfrenta el procedimiento anteriormente detallado.

**Matriz de valuación de riesgo del procedimiento de carga de documentos al sistema**

<b>Probabilidad</b>	3	Alta	15	30 - La imputación del pago a la factura puede no identificarse	60
	2	Media	10	20	40
	1	Baja	5	10	20
			Bajo	Medio	Alto
			5	10	20
			<b>Impacto</b>		

	Zona de riesgo aceptable
	Zona de riesgo tolerable
	Zona de riesgo moderado
	Zona de riesgo importante
	Zona de riesgo inaceptable

*Tabla N°6:* La tabla muestra la matriz de ponderación de riesgo del procedimiento de carga de documentos al sistema. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

### **Procedimiento de ventas.**

El procedimiento de ventas es una etapa de gran impacto para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de estrategias. Es el principal punto de contacto con el cliente y el entorno de los negocios de la organización, resaltando así la importancia de este proceso en la generación de la confianza del consumidor y la perspectiva hacia el negocio.



El ingreso que una organización presenta por ventas está directamente afectado por este procedimiento y, en consecuencia, las utilidades se afectarán del mismo modo, disminuyendo o aumentando para el cumplimiento del objetivo planteado por la empresa.<sup>41</sup>

Los aspectos favorables de Ind. A en su procedimiento de ventas están vinculados con el trato que poseen con sus clientes. Debido a su trayectoria en el mercado, poseen clientes históricos cuya confianza con la compañía es sólida.

Por otro lado, como mencionamos en el capítulo anterior, uno de los objetivos a los que apunta la empresa consiste en satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, brindando productos y servicio de calidad.

La importancia que le da Ind. A sus clientes es un aspecto fundamental para el procedimiento de ventas ya que los mismos se sienten conformes con la atención, involucramiento y productos que ofrece la empresa y, en consecuencia, mantienen su lealtad con la misma.

Los puntos desfavorables del procedimiento de ventas están relacionados con aspectos operativos a detallar:

- Al momento de llevar a cabo la cotización de un pedido, la misma no se documenta correctamente. La cotización sólo se registra en el cuaderno de pedidos que posee la empresa, sin dejar constancia al cliente de la misma. Esto podría generar el riesgo de que el cliente no registre el mismo importe que se le cotizó ya sea por un error de interpretación o intencionalmente.
- Ind. A realiza además de sus ventas en el salón, ventas telefónicas. En este último punto el principal problema consiste en que muchas veces, frente a pedidos de mercadería estándar y clientes no habituales, no se toman los datos del mismo para

---

<sup>41</sup> Bautista Ferreyra MBA Miguel Ángel. (2020). *Proceso de ventas, su importancia para el Desarrollo Organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-de-ventas-su-importancia-para-el-desarrollo-organizacional/>

su posterior contacto. La mercadería se separa solo con el nombre del cliente para que pase a retirarla por el salón de ventas. Sin embargo, dado que no son clientes habituales, cuando no pasan a retirar la mercadería no existe una forma de contactarlos para saber el estado de ese pedido pendiente de retiro.

En consecuencia, puede ocurrir que la empresa pierda una venta por no contar con mercadería en stock ya que la misma se encuentra separada para un cliente que no podrán contactar y cuya venta es incierta.

- Otro punto desfavorable que presenta la empresa en su procedimiento de ventas está vinculado con la falta de criterio existente para el cobro de las señas. En los casos de productos estándar no se cobra seña, ya sean clientes habituales o no. Sin embargo, en la venta de productos especiales la seña generalmente se cobra en el caso de clientes no habituales y, algunas veces, a clientes habituales.

En consecuencia, ocasionalmente la empresa fabrica o separa pedidos ya sea de productos estándar o especiales que no son retirados por los clientes generando de esta forma una pérdida/desperdicio para la compañía.

En la siguiente matriz detallamos lo mencionado, y cómo lo mismo se relaciona con el cumplimiento de los objetivos del sector.

**Matriz de identificación de riesgo del procedimiento de ventas**

Objetivo	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgo	Originantes
Identificar correctamente al cliente	Alta de cliente en el sistema/ Pedido telefónico	Operativo	Puede existir información errónea o insuficiente en el alta del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de documentación respaldatoria al momento de realizar el alta de un cliente en sistema la información que se le solicita es verbal.</li> <li>- Frente a pedidos telefónicos de clientes no habituales y mercadería estándar no se solicita información suficiente, ej datos de contacto.</li> </ul>
Tener una buena relación con el cliente	Cotización de pedidos	Operativo	Pueden existir reclamos por falta de coincidencia entre lo pedido verbalmente por el cliente y el registro en el cuaderno de pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se le entrega al cliente una cotización formal, sólo se registra en el cuaderno de pedidos.</li> <li>- No se tiene un criterio formal para la cotización, no se realiza estudio de costos.</li> </ul>
Asegurar que la venta se concrete.	Cobro de la seña/ Registro del pedido	Operativo/ financiero	Pueden no retirarse productos para la venta de pedido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un criterio unificado para el cobro de las señas. En el caso de productos estándar no se cobra seña y ocasionalmente, frente a productos especiales solicitados por clientes habituales, tampoco.</li> <li>- No se realiza seguimiento de los pedidos pendientes.</li> </ul>
Realizar ventas de manera eficiente.	Entrega del pedido	Operativo	Pueden ocasionarse ineficiencias afectando el servicio brindado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe control de inventario, por lo que el vendedor debe acercarse al stock y buscar visualmente la mercadería para productos estándares, generando ineficiencias en el proceso.</li> <li>- El vendedor debe identificar a que pedido/cliente corresponde lo generado por fábrica generando ineficiencias en las ventas de pedido.</li> </ul>

*Tabla N°7:* La tabla muestra la matriz de identificación de riesgo del procedimiento de ventas. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

En la siguiente tabla se mostrará una valuación de los principales riesgos que enfrenta el procedimiento anteriormente detallado.

**Matriz de valuación de riesgo del procedimiento de ventas**

<b>Probabilidad</b>	3	Alta	15 - Pueden ocasionarse ineficiencias afectando el servicio brindado.	30	60
	2	Media	10	20 - Puede existir información errónea o insuficiente en el alta del cliente.	40 - Pueden no retirarse productos para la venta de pedido.
	1	Baja	5	10 - Pueden existir reclamos por falta de coincidencia entre lo pedido verbalmente por el cliente y el registro en el cuaderno de pedidos.	20
			Bajo	Medio	Alto
			5	10	20
			<b>Impacto</b>		

	Zona de riesgo aceptable
	Zona de riesgo tolerable
	Zona de riesgo moderado
	Zona de riesgo importante
	Zona de riesgo inaceptable

Tabla N°8: La tabla muestra la matriz de ponderación de riesgo del procedimiento de ventas. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

## Procedimiento de facturación y cobranzas.

Los procesos de facturación y cobranzas son pilares del sistema comercial y en consecuencia, de la sostenibilidad económica y financiera de la empresa. Esto es así porque proveen el recurso financiero para el normal funcionamiento del negocio. Tal como expone Slosse: *“Las cuentas a cobrar por ventas proveen mediante su cobranza, el efectivo, o su equivalente, necesario para el flujo de las operaciones.”*<sup>42</sup>

<sup>42</sup>Slosse, C. A.; Gordicz, J. C.; Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2015). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina: La ley.

Por otro lado, la facturación es la constancia de la venta realizada, por lo cual es información contable muy valiosa.

En Ind. A el proceso de facturación funciona correctamente. En el caso puntual de la facturación en cuenta corriente se llevan a cabo los controles correspondientes con los remitos pendientes por facturar.

La facturación se lleva a cabo de manera fluída sin presentar inconvenientes que pudieran afectar la operatoria u objetivos de la compañía.

Los aspectos a mejorar están relacionados con el procedimiento de cobranzas. En base a lo expuesto en el capítulo anterior, se puede observar una falta de centralización de esta tarea. Por ello, sucede con frecuencia que el responsable de administración lleva a cabo los reclamos de cobranza a los clientes sin informar dicha situación a la administrativa que es quien debería realizar esta actividad.

En consecuencia se produce una superposición de tareas que podría generar incomodidad o confusión en los clientes y a nivel interno.

En la siguiente matriz detallamos lo mencionado, y cómo lo mismo se relaciona con el cumplimiento de los objetivos del sector.

**Matriz de identificación de riesgo del procedimiento de facturación y cobranzas**

Objetivo	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgo	Originantes
Eficiencia en el seguimiento de cobranzas pendientes.	Cobranza cliente con CTA CTE	Operativo	- Pueden producirse superposición de tareas. - El sistema de información puede no ser confiable.	- Falta de centralización/comunicación de la tarea El seguimiento de la planilla de clientes en CTA CTE, en ocasiones es realizado por el responsable de administración sin registrarlo en sistema o comunicárselo a la administrativa, quien es la encargada de la tarea.
Asegurar el cobro.	Cobranza cliente con CTA CTE	Operativo	- Puede no identificarse las cobranzas pendientes	- En las cobranzas con CTA CTE la factura se archiva, aun cuando no se ha producido el pago.

*Tabla N° 9:* La tabla muestra la matriz de identificación de riesgo del procedimiento de facturación y cobranzas. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

En la siguiente tabla se mostrará una valuación de los principales riesgos que enfrenta el procedimiento anteriormente detallado.

**Matriz de valuación de riesgo del procedimiento de facturación y cobranzas**

<b>Probabilidad</b>	3	Alta	15	30	60
	2	Media	10 - El sistema de información puede no ser confiable.	20 - Pueden producirse superposición de tareas. - Puede no identificarse las cobranzas pendientes.	40
	1	Baja	5	10	20
			Bajo	Medio	Alto
			5	10	20
			<b>Impacto</b>		

	Zona de riesgo aceptable
	Zona de riesgo tolerable
	Zona de riesgo moderado
	Zona de riesgo importante
	Zona de riesgo inaceptable

*Tabla N°10: La tabla muestra la matriz de ponderación de riesgo del procedimiento de facturación y cobranzas. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.*

## Procedimiento de control de caja y banco.

El procedimiento de control de caja y banco resulta de vital importancia para toda compañía. La información que arrojan estos procedimientos resulta imprescindible para conocer el estado del negocio. Esto es así porque una adecuada registración de los movimientos diarios permite obtener información sobre la obtención y egresos de los fondos. El objetivo de este procedimiento es garantizar la tenencia, la conservación del valor y la disponibilidad del dinero.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Bianchi (2014). *Unidad N° 9 Finanzas*. Administración de la PYMES

Slosse expone que una de las principales irregularidades en un sistema de control débil consiste en la falta de utilización de proyecciones del flujo de fondos. Ya que esta planificación permite administrar los fondos de manera más eficiente.<sup>44</sup>

Ind. A lleva adelante este proceso con muchas intermitencias e irregularidades. Por un lado, como mencionamos en el capítulo anterior, se mezclan los movimientos de caja y bancos en una misma planilla.

Por otro lado, los mismos no se registran de manera exacta y constante. Los registros son intermitentes y, en consecuencia, la información suele ser confusa e ineficaz.

En cuanto a las conciliaciones bancarias, las mismas son un proceso fundamental para cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Este procedimiento previene errores, permite comprobar transacciones, controlar mejor el rendimiento de la empresa, prevenir pérdidas, etc.

En Ind. A este procedimiento no puede ser llevado a cabo por el sector de administración ya que no cuentan con un sistema en el cual se puedan registrar los movimientos bancarios ni tampoco personal calificado para realizar las conciliaciones.

En la siguiente matriz detallamos lo mencionado, y cómo lo mismo se relaciona con el cumplimiento de los objetivos del sector.

---

<sup>44</sup> Slosse, C. A.; Gordicz, J. C.; Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2015). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina: La ley.



**Matriz de identificación de riesgo del procedimiento de control de caja y banco**

Objetivo	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgo	Originantes
Resguardo del activo financiero	Registro de movimiento de caja chica/ Conciliación bancaria/ Arqueo de caja	Financiero/ Fraude	Puede existir fraude.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realiza arqueo de caja ni conciliación bancaria de manera periódica.</li> <li>- No se llevan a cabo registros de movimientos de caja chica de manera continua y exacta. Los mismos son intermitentes y confusos.</li> </ul>
Información confiable, oportuna y clara		Operativo	La información puede no ser confiable, oportuna y clara.	

Tabla N°11: La tabla muestra la matriz de identificación de riesgo del procedimiento de control de caja y banco. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

En la siguiente tabla se mostrará una valuación de los principales riesgos que enfrenta el procedimiento anteriormente detallado.

**Matriz de valuación de riesgo del procedimiento de control de caja y banco**

<b>Probabilidad</b>	3	Alta	15	30	60 - La información puede no ser confiable, oportuna y clara.
	2	Media	10	20	40
	1	Baja	5	10	20 -Puede existir fraude.
			Bajo	Medio	Alto
			5	10	20
<b>Impacto</b>					

	Zona de riesgo aceptable
	Zona de riesgo tolerable
	Zona de riesgo moderado
	Zona de riesgo importante
	Zona de riesgo inaceptable

Tabla N°12: La tabla muestra la matriz de ponderación de riesgo del procedimiento de control de caja y banco. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.



## **Procedimiento de producción.**

Las diversas y sucesivas actividades llevadas a cabo para la transformación de insumos y materia prima en productos finales se denomina proceso de producción. En él intervienen los recursos humanos, financieros y la tecnología.

En relación al control de este procedimiento, es importante fijar los puntos de control, es decir, es recomendable no esperar al final de la línea productiva para verificar las características del producto elaborado, sino fijar puestos de trabajos intermedios en la línea de producción.<sup>45</sup>

En este sentido, el principal aspecto desfavorable de Ind. A es que el control de las características del producto no se realiza. Otros de los aspectos negativos es la falta de información sobre las necesidades de producción y la orden de producción, ya que como observamos en el capítulo anterior la nota de pedido es un papel informal, que solo contiene información sobre la cantidad, el modelo y el diámetro del producto. Por otro lado, solo se trabaja con plano en los productos especiales.

Otro de los aspectos relevantes es que hay superposición de tareas entre el responsable de producción y el responsable de administración; lo cual genera un riesgo importante, porque el responsable de administración no cuenta con los conocimientos necesarios.

En cuanto a los aspectos favorables son la tecnología aplicada y la competencia del personal de fábrica, que posee los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo sus tareas.

En la siguiente matriz detallamos lo mencionado, y cómo lo mismo se relaciona con el cumplimiento de los objetivos del sector.

---

<sup>45</sup> Bianchi (2014). *Unidad N° 8 Producción*. Administración de la PYMES

**Matriz de identificación de riesgo del procedimiento de producción**

Objetivo	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgo	Originantes
Identificar correctamente las necesidades de producción	Control de stock para detección de necesidades de producción.	Operativo	Pueden ocasionarse sobrantes o faltantes de productos terminados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El responsable de producción realiza un control de stock a simple vista, basándose en su experiencia.</li> <li>- No hay un inventario de los productos en stock, por lo tanto el sistema de información no es preciso.</li> <li>- No hay proyecciones de ventas que permitan establecer las necesidades de producción.</li> </ul>
Cumplir con la calidad y especificidad en productos especiales.	Confección de planos/ Nota de pedido	Operativo	Pueden realizarse piezas incorrectas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El plano a veces se confecciona por el responsable de administración, que no posee los conocimientos técnicos para dicha tarea.</li> <li>- La nota de pedido que circula por fábrica es un papel informal y modificable fácilmente.</li> <li>- El control de las cantidades del producto con la nota de pedido se realiza solo antes del envío a temple.</li> <li>- No se verifican las características del producto con respecto a lo solicitado.</li> <li>-No se lleva a cabo control de calidad.</li> </ul>

Tabla N°13: La tabla muestra la matriz de identificación de riesgo del procedimiento de producción. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

En la siguiente tabla se mostrará una valuación de los principales riesgos que enfrenta el procedimiento anteriormente detallado.

**Matriz de valuación de riesgo del procedimiento de producción**

<b>Probabilidad</b>	3	Alta	15 - Pueden realizarse piezas incorrectas.	30	60
	2	Media	10	20 - Pueden ocasionarse sobrantes o faltantes de productos terminados.	40
	1	Baja	5	10	20
			Bajo	Medio	Alto
			5	10	20
			<b>Impacto</b>		

- Zona de riesgo aceptable
- Zona de riesgo tolerable
- Zona de riesgo moderado
- Zona de riesgo importante
- Zona de riesgo inaceptable

Tabla N° 14: La tabla muestra la matriz de ponderación de riesgo del procedimiento de producción. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

## Procedimiento de control de inventarios.

El control de inventario es el proceso por el cual una empresa administra las mercaderías, es decir, materias primas, productos en proceso y productos finales que mantiene en almacén. Consiste en el registro de las entradas y salidas de productos.

Este procedimiento tiene como objetivo recopilar información que permite el ahorro de costos manteniendo un nivel de stock inmovilizado mínimo. Por otro lado, favorece a la toma de decisiones relacionadas con la planificación de producción.<sup>46</sup>

Cabe destacar que Ind. A posee un software para control de inventario completo y altamente funcional para esta tarea. Sin embargo, el mismo no es utilizado de manera óptima debido a la carencia e intermitencia de este procedimiento.

En la siguiente matriz detallamos lo mencionado, y cómo lo mismo se relaciona con el cumplimiento de los objetivos del sector.

**Matriz de identificación de riesgo del procedimiento de control de inventarios**

Objetivo	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgo	Originantes
Resguardo del activo físico.	Registro y control de stocks	Fraude	Puede existir fraude/ robo de productos	-Los registro de ingreso a stock se realizan en forma intermitente - No se realiza control de inventarios
Confiabilidad en el sistema de información		Operativo	La información puede no ser confiable	
			Se pueden producir demoras en las ventas	
		No se pueden establecer las necesidades de producción		

*Tabla N°15:* La tabla muestra la matriz de identificación de riesgo del procedimiento de control de inventario. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

En la siguiente tabla se mostrará una valuación de los principales riesgos que enfrenta el procedimiento anteriormente detallado.

<sup>46</sup>Guillermo Westreicher (2020). *Control de inventario*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/control-de-inventario.html>

**Matriz de valuación de riesgo del procedimiento de control de inventarios**

<b>Probabilidad</b>	3	Alta	15 - Se pueden producir demoras en las ventas	30 - La información puede no ser confiable	60 - No se pueden establecer las necesidades de producción
	2	Media	10	20	40
	1	Baja	5	10 - Puede existir fraude/ robo de productos	20
			Bajo	Medio	Alto
			5	10	20
			<b>Impacto</b>		

	Zona de riesgo aceptable
	Zona de riesgo tolerable
	Zona de riesgo moderado
	Zona de riesgo importante
	Zona de riesgo inaceptable

*Tabla N°16:* La tabla muestra la matriz de ponderación de riesgo del procedimiento de control de inventarios. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

## Procedimiento de liquidación de sueldos.

La liquidación de sueldos es la compensación que reciben los empleados por el trabajo realizado. Es la principal obligación de todo empleador. Por lo cual, es un componente importante en toda empresa, y esto se ve reflejado en la significación de las partidas de remuneraciones al personal. En concordancia Slosse define:

*“La fuerza laboral de un ente es el elemento que, en general, motoriza la actividad del mismo, ya sea en el área productiva o a través del proceso administrativo de coordinación. En general los cargos por remuneraciones al personal (sueldos y jornales) y las cargas sociales respectivas,*

constituyen una porción significativa del total de gastos en relación con los estados contables en su conjunto.”<sup>47</sup>

Los aspectos favorables de este procedimiento en Ind. A es que es llevado a cabo por la responsable de recursos humanos, que a la vez es socia, y por lo tanto cuenta con la autoridad suficiente para dicha actividad. Sin embargo, no hay control cruzado entre las actividades de liquidación de sueldos y pago de los mismos.

Por otro lado, el procedimiento tiene varios aspectos de control, como la verificación de las tarjetas de fichaje del personal, la firma del gerente y la firma de los empleados. Otra desventaja es que en ocasiones la responsable de recursos humanos no está informada de los aspectos legales y sindicales.

En la siguiente matriz detallamos lo mencionado, y cómo lo mismo se relaciona con el cumplimiento de los objetivos del sector.

**Matriz de identificación de riesgo del procedimiento de liquidación de sueldos**

Objetivo	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgo	Originantes
Cumplimiento de aspectos legales y sindicales	Liquidación	Operativo	Pueden omitirse obligaciones salariales.	- Falta de comunicación con el estudio contable.
Minimizar errores en el pago	Pago	Operativo/ Financiero	Pueden ocurrir diferencias entre el pago y la liquidación.	- Falta de un control cruzado, ya que la misma persona que realiza la liquidación también realiza el pago.

**Tabla N°17:** La tabla muestra la matriz de identificación de riesgo del procedimiento de liquidación de sueldos. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

<sup>47</sup> Slosse, C. A.; Gordic, J. C.; Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2015). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina: La ley.

En la siguiente tabla se mostrará una valuación de los principales riesgos que enfrenta el procedimiento anteriormente detallado.

**Matriz de valuación de riesgo del procedimiento de liquidación de sueldos**

<b>Probabilidad</b>	3	Alta	15	30	60
	2	Media	10	20	40
	1	Baja	5	10 - Pueden omitirse obligaciones salariales. - Pueden ocurrir diferencias entre el pago y la liquidación.	20
			Bajo	Medio	Alto
			5	10	20
			<b>Impacto</b>		

	Zona de riesgo aceptable
	Zona de riesgo tolerable
	Zona de riesgo moderado
	Zona de riesgo importante
	Zona de riesgo inaceptable

*Tabla N°18: La tabla muestra la matriz de ponderación de riesgo del procedimiento de liquidación de sueldos. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.*

## Procedimiento de selección de personal.

El éxito de una empresa depende de una gran variedad de factores, sin embargo existe un aspecto primordial que muchas veces engloba todo: sus integrantes. Personas idóneas, profesionales y comprometidas pueden convertirse en un punto clave para el éxito de cualquier organización.

Un adecuado procedimiento de selección de personal consiste en realizar una preselección de los candidatos, realización de entrevistas (técnica, física y psicológica) y por último la confirmación de antecedentes.<sup>48</sup>

En base a lo mencionado en el párrafo anterior, observamos que Ind. A lleva a cabo un correcto procedimiento de selección de personal. Otros de los aspectos favorables es que hay una baja rotación de personal, por lo cual este procedimiento no se lleva a cabo habitualmente. En consecuencia no detectamos factores de riesgo que puedan afectar a los objetivos de la empresa.

---

<sup>48</sup> Bianchi (2014). *Unidad N° 10 Personal*. Administración de la PYMES



## Capítulo IV: Recomendaciones

### Fundamento de las recomendaciones

Este capítulo plantea las sugerencias de los procedimientos de control que se pueden implementar en cada sector de la empresa, así como las mejoras sobre los procesos existentes, rediseñando los mismos, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y un mejor funcionamiento a nivel general.

Las recomendaciones se basan en los riesgos identificados y ponderados en el capítulo anterior, dándole mayor importancia a las zonas de riesgo moderados, importantes y especialmente a los riesgos inaceptables, proponiendo en todos los casos acciones concretas para prevenir y/o evitar el riesgo.

#### **Procedimientos de compras.**

El input de este procedimiento es identificar las necesidades de compras, las siguientes recomendaciones tienen como objetivo lograr que la identificación de la necesidad sea una operación planificada, es decir, evitar la improvisación. Para ello es fundamental la cooperación y comunicación de los sectores de ventas, administración y producción. Así como la información disponible que surge de estos sectores. Es por ello que se debe:

- Realizar un control de inventarios, que permita identificar correctamente los productos existentes y los faltantes. Asimismo identificar la rotación de los mismos.
- Realizar una proyección de ventas.
- Realizar una planificación de producción.

Asimismo, sugerimos una reunión con una periodicidad preestablecida, entre el responsable de producción y el responsable de administración y ventas, sustentada en los informes mencionados.



Otros de los riesgos importantes es que pueden no conseguirse precios adecuados. Las formas de mitigar este riesgo son:

- Tener un listado de proveedores con precios actualizados en sistema
- Pedir cotización a más de un proveedor, preferentemente tres, y este pedido de cotización no solo debe hacerse en el caso de que no exista proveedor, como ocurre actualmente sino también para el caso de que exista proveedor, tal como muestra el diagrama de flujo rediseñado a continuación.

En concordancia, la identificación y elección de la oferta también deberá hacerse en todos los casos por personal con autoridad suficiente, es decir, el responsable de producción o el de administración según corresponda.

Una vez seleccionada la mejor alternativa, se dará de alta el proveedor, en el caso de que no se encuentre registrado en el sistema. Llevar a cabo esta tarea previo a la recepción de las mercadería y/o recepción de la factura evitará demoras, a diferencia de lo que sucede actualmente.

Por último, el documento en el que se sustenta este procedimiento debería ser una orden de compra (O/C). La emisión de esta orden de compra deberá ser realizada por la administrativa, luego de la elección de la mejor oferta y deberá contener:

1. Número de O/C prenumerado: de manera continua y sucesiva, lo cual permitirá evaluar que la totalidad de las órdenes de compras emitidas fueron debidamente procesadas.
2. Fecha de emisión.
3. Nombre del proveedor.
4. Datos del proveedor: CUIT, razón social, teléfono o medio de contacto alternativo.
5. Cantidad del producto a comprar.
6. Denominación del producto a comprar.

7. Especificación técnica del producto.
8. Precio.
9. Plazo de entrega.
10. Condiciones de pago.
11. Condiciones generales de compras.

Este documento deberá firmarse, en todos los casos por el responsable encargado lo cual expresa la aprobación, para luego ser enviado al proveedor. El mismo permitirá, entre otras cosas, mejorar las especificaciones a los proveedores y realizar un seguimiento de las órdenes de compra pendientes.

Para esto último, se sugiere que las órdenes de compra no se archiven hasta que concluya el procedimiento de recepción de mercadería y pago a proveedores, conjuntamente con la carga de documentos al sistema.

Diagrama de flujo del procedimiento de compras.  
Método recomendado

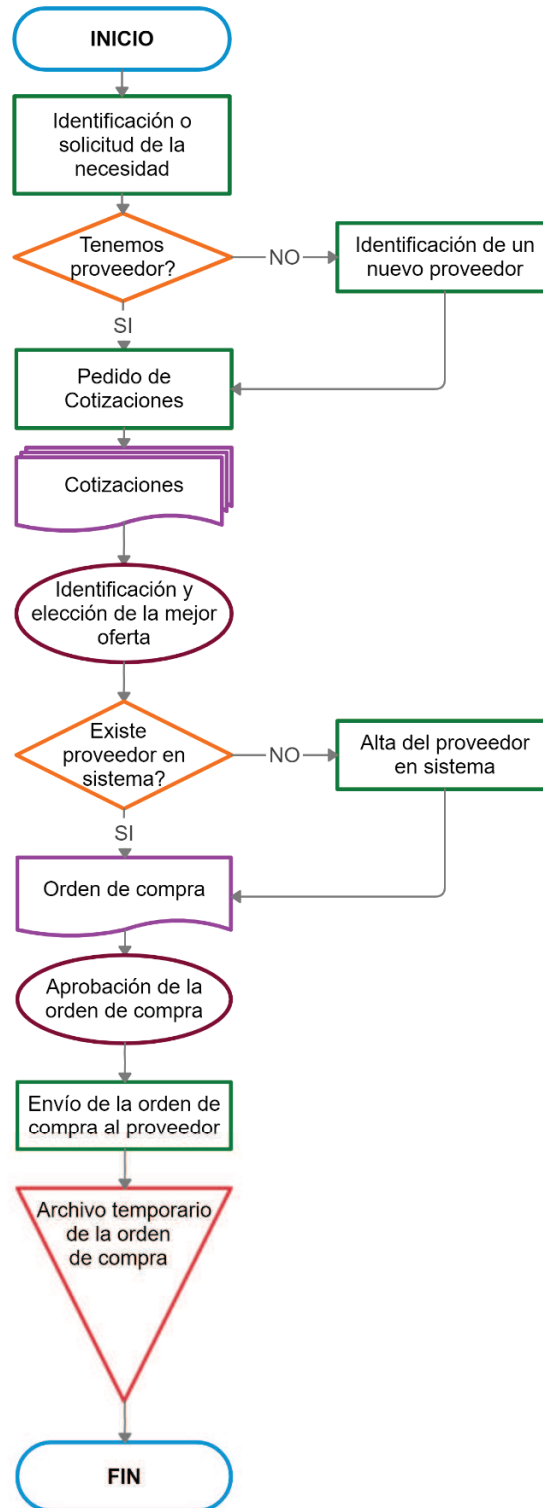



Figura 13: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de compras recomendado. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

En la siguiente imagen se muestra un modelo de la orden de compra que incluye todos los aspectos recomendados.

**Modelo de orden de compra del procedimiento de compras recomendado**

 <p><b>Industrias A.</b> Vélez Sarfield 4190, B1605 Munro Provincia de Buenos Aires Tel.: 4722-3459 , Mail: IndustriasA@outlook.com Responsable Inscripto</p>	<p>Orden de compra</p> <p><b>Número:</b> 000001</p> <p><b>Fecha:</b> .....</p> <p>CUIT: 30-29269852-2 Inicio de actividad: 20/04/1986</p>										
	<p><b>Proveedor:</b> .....</p> <p><b>Dirección:</b> .....</p> <p><b>Contacto:</b> .....</p> <p><b>CUIT:</b> .....</p> <p><b>Cond de pago:</b> .....</p>										
<p>Observaciones</p>											
<p><b>Moneda:</b> Pesos <span style="float: right;"><b>Plazo de entrega:</b> .....</span></p>											
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Código</b></th> <th><b>Producto</b></th> <th><b>Cantidad</b></th> <th><b>Precio unit.</b></th> <th><b>Total</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;"><b>Total:</b></td> </tr> </tbody> </table>		<b>Código</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unit.</b>	<b>Total</b>	<b>Total:</b>				
<b>Código</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unit.</b>	<b>Total</b>							
<b>Total:</b>											

Documento N°1: El documento muestra la orden de compra recomendada para el procedimiento de compras.  
Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

## **Procedimiento de recepción de mercadería y pago a proveedores.**

A continuación planteamos las recomendaciones para que la recepción de mercadería sea realizada de manera eficiente y además, exista un claro y planificado pago de proveedores.

Con respecto a la recepción del pedido, si el mismo fue solicitado por el sector de fábrica, deberá intervenir en el proceso el responsable de fábrica ya que posee los conocimientos necesarios para evaluar la especificidad del pedido recibido. En consecuencia, podrá confirmarle a la administrativa la aprobación del mismo para que continúe con el proceso.

Por otro lado, será responsabilidad de la administrativa verificar las cantidades de la mercadería recibida realizando un recuento físico y cruzando dicha información con la orden de compra y el remito/factura del proveedor.

Se recomienda que sea solicitada la factura al proveedor antes de la recepción de la mercadería, con el fin de facilitar la planificación financiera. La misma deberá ser cargada tal como se expone en el procedimiento de carga de documentos al sistema y archivada en una carpeta de “facturas pendientes de recepción de mercaderías”.

Luego de la verificación mencionada anteriormente la administrativa deberá proceder a armar el legajo de pago, que deberá contener, factura del proveedor, O/C, y remito. El mismo se presentará al responsable de administración, quien aprobará el pago especificando la forma del mismo.

En base a lo expuesto anteriormente, todos los pagos deberán ser aprobados, sin excepción, por el responsable de administración. El principal objetivo de esta recomendación consiste en que exista un control cruzado y no recaiga en la administrativa la totalidad del proceso, sin supervisión alguna.

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, luego de la aprobación del pago, la administrativa realizará la emisión de una orden de pago detallando la fecha, proveedor,

importe, medio de pago (incluyendo datos necesarios para la emisión del cheque, transferencia o el pago en efectivo), factura relacionada y demás información que considere pertinente.

A su vez, deberá requerir un recibo del proveedor y en el caso de que el mismo no sea realizado, el proveedor deberá firmar la orden de pago. Posteriormente esta documentación se adjuntará al legajo de pago. En consecuencia la empresa contará con un respaldo firmado por el proveedor sobre el pago realizado.

En forma complementaria, de manera mensual se deben realizar las conciliaciones de las cuentas con los proveedores con el fin de alinear la información sobre el saldo de las cuentas y corregir posibles diferencias.

Para finalizar el proceso se recomienda registrar esta recepción en el documento “ingreso de la mercadería”<sup>49</sup> ya que esto facilitará el control de inventario.

---

<sup>49</sup> Ver anexo N° 4: Documentos de los procesos: Ingreso de la mercadería, pág. 135.

Diagrama de flujo del procedimiento de recepción de mercaderías y pago a proveedores . Método recomendado

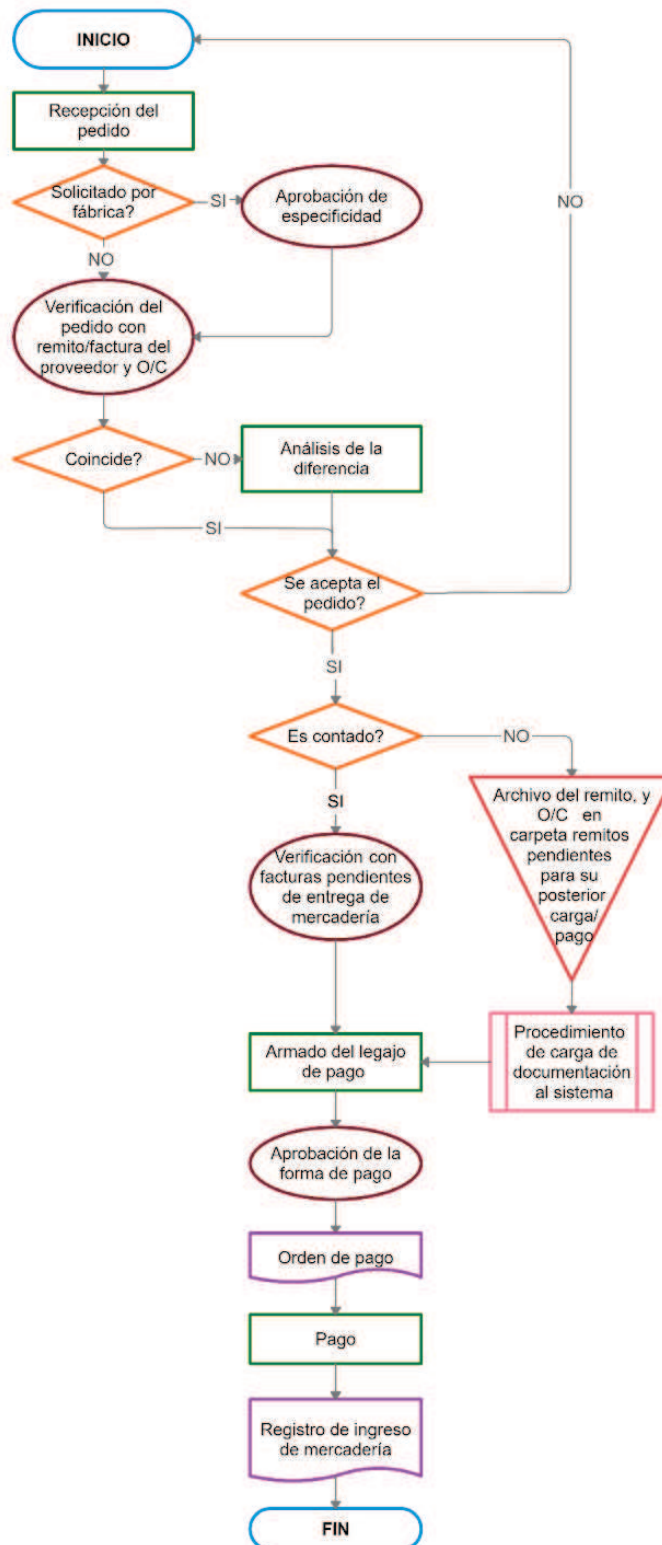


Figura 14: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de recepción de mercaderías y pago a proveedores recomendado. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.





Diagrama de flujo del procedimiento de carga de documentos al sistema. Método recomendado

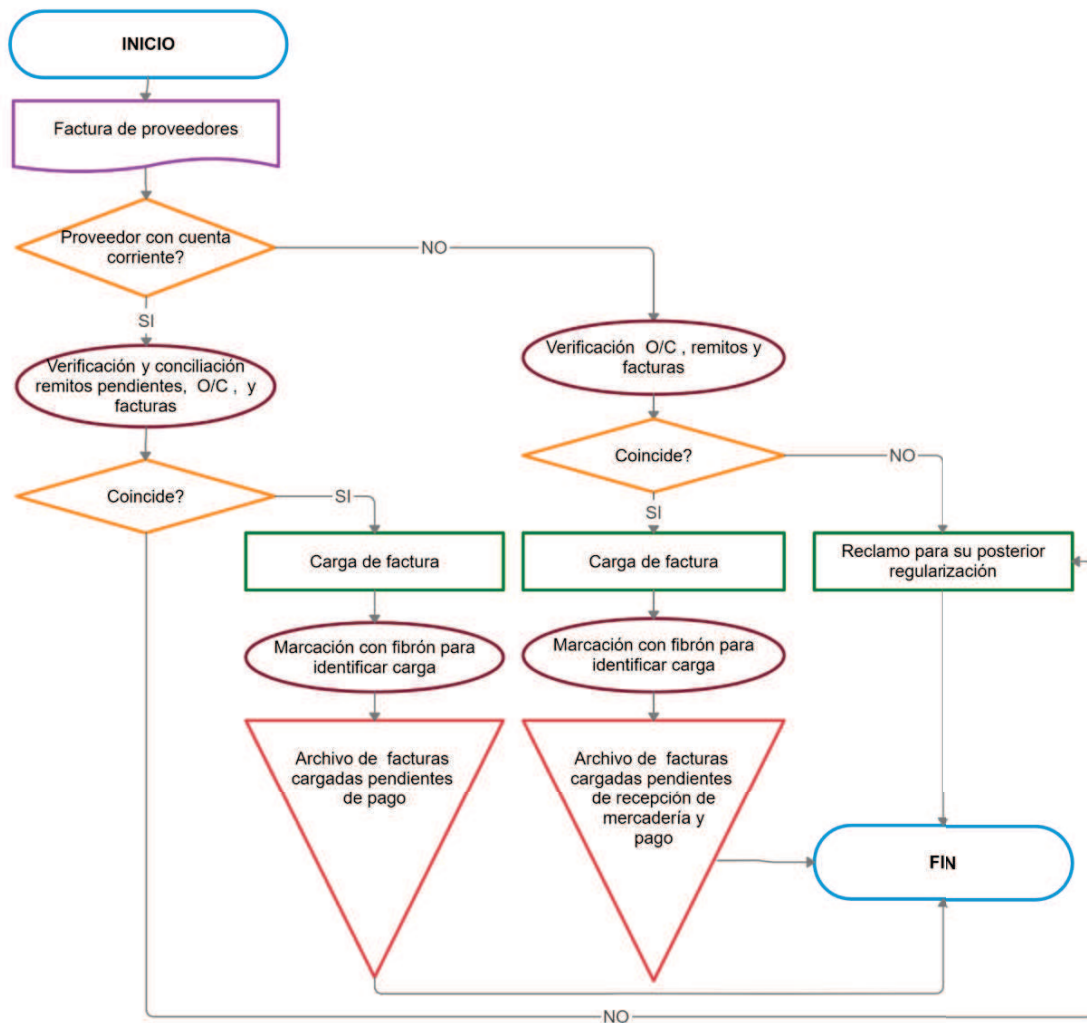


Figura 15: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de carga de documentos al sistema recomendado. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

## **Procedimiento de ventas.**

La primera recomendación para este procedimiento es dotar al sistema con información útil y confiable. Para ello, para los clientes nuevos, incluidos los de ventas telefónicas, se deberá solicitar la siguiente información:

- Nombre y Apellido.
- Razón Social (si corresponde).
- Número de CUIT (si corresponde).
- Domicilio.
- Teléfono.
- Medio de contacto alternativo: mail/celular.

A su vez se deberá buscar constancia de CUIT/CUIL antes de dar el alta, de manera tal de verificar los datos otorgados por el cliente.

Sugerimos que el responsable de administración ingrese al sistema las condiciones de créditos para el caso de ventas a plazo por cada cliente o categoría de cliente, incluyendo los clientes nuevos. Además deberá determinar el porcentaje de seña a cobrar en cada caso, ya que el vendedor no cuenta con la autoridad suficiente para ejercer dicha tarea. La responsabilidad del vendedor será verificar en el sistema dichas condiciones tal como se observa en el diagrama de flujo a continuación.

Uno de los riesgos importantes en este procedimiento es que en ocasiones el cliente no retire productos de pedido. Es por ello que recomendamos para mitigar este riesgo que el responsable de administración implemente porcentajes de seña predefinidos también para los productos estándares sin stock.

Luego de identificado el cliente, su condición de crédito y el producto solicitado, se procede como comentamos en el capítulo 2, a una cotización y estimación de plazo de entrega, la misma es realizada por el responsable de producción, quien cuenta con autoridad suficiente

para ejercer dicha tarea. Sin embargo, no cuenta con la información necesaria y por lo tanto realiza la misma sin criterio determinado basándose en su amplia experiencia. Por lo comentado, sugerimos que tanto el área de ventas como el área de compras, realicen informes que les faciliten al responsable de producción la toma de decisiones. Estos informes deberán realizarse con periodicidad predeterminada y deberán contener entre otros:

- Detalle de los pedidos realizados, con precio y plazo presupuestado.
- Histórico de precios según modelo de producto.
- Descuentos otorgados.

Una vez realizada la cotización y plazo de entrega, el vendedor deberá generar la documentación que sustenta el procedimiento de ventas, sugerimos que se emita una cotización formal que deberá contener:

- Nombre de cliente/ razón social.
- Medio de contacto.
- Medio de pago.
- Importe unitario y total.
- Monto de la seña abonada.
- Fecha de entrega.
- Tipo de producto y cantidad.

El original de este documento deberá entregarse al cliente, un duplicado deberá permanecer en el área ventas para poder darle seguimiento a las ventas de pedido.

Este documento adicional al cuaderno de pedido proporcionará mayor información y también presentará una solución al riesgo de que no se retiren productos de pedido, ya que el vendedor deberá hacer el seguimiento mencionado. También previene el riesgo: *“pueden existir reclamos por falta de coincidencia entre lo pedido verbalmente por el cliente y el registro*

*en el cuaderno de pedidos*” ponderado dentro de la zona de riesgo tolerable en el capítulo anterior, ya que el pedido no solo será verbal, sino que se documentará.

A partir de las recomendaciones del procedimiento de control de inventarios, en el procedimiento de ventas de productos en stock se minimizarán las ineficiencias y demoras. Por lo tanto, teniendo en cuenta adicionalmente que el almacén se ubica dentro de la oficina administrativa, proponemos que sea la administrativa quien realice las tareas de búsqueda del producto y registro de la salida del mismo en sistema, a través de la confección del remito. Por lo tanto, es fundamental que se realicen remitos también para los clientes al contado, y no solo para los que poseen cuenta corriente como ocurre actualmente.

Asimismo, el cliente deberá firmar una copia del remito, lo cual es un punto fuerte de control interno ya que evidencia la recepción de la mercadería por parte del cliente.

Diagrama de flujo del procedimiento de ventas. Método recomendado.

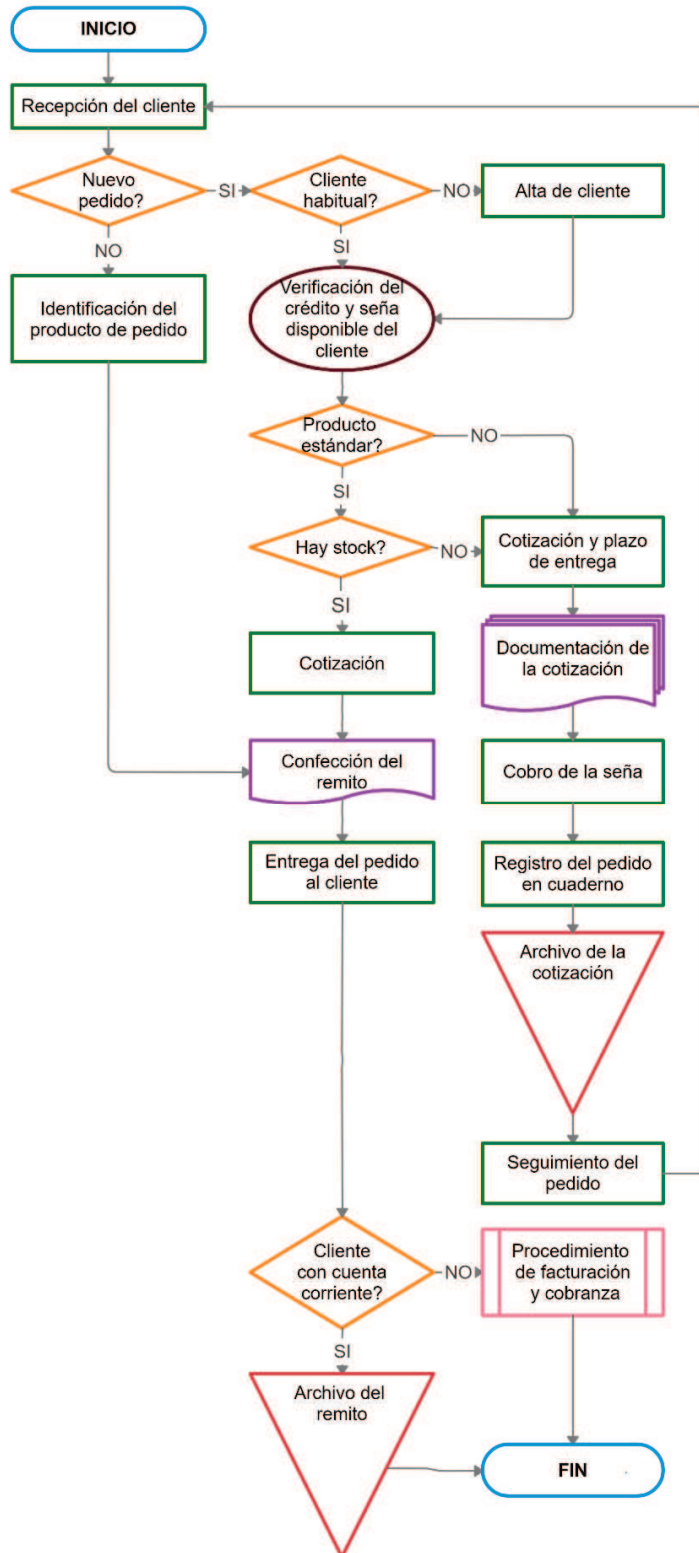



Figura 16: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de ventas recomendado. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

La siguiente cotización ilustrada muestra los ítems recomendados para Ind. A.

**Modelo de cotización del procedimiento de ventas recomendado**

 <b>INDUSTRIAS A</b>		Vélez Sarfield 4190, B1605 Munro, Pcia Bs. As. CUIT: 30-29269852-2 Tel.: 4722-3459 , Mail: Industriasa@outlook.com		
<b>Cliente / Razón social:</b> ..... <b>Contacto:</b> ..... <b>E-Mail / Tel.:</b> .....		<b>Fecha:</b> ..... <b>Cotización Nro:</b> 000001		
<b>Medio de pago:</b> .....		<b>Seña abonada:</b> \$ .....		
<i>Código</i>	<i>Producto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unit.</i>	<i>Total</i>
Los precios no incluyen IVA.		<b>Subtotal:</b>		\$
<b>Fecha de entrega:</b> .....		* Esta cotización es válida por 30 días.		

*Documento N°3: El documento muestra la cotización recomendada para el procedimiento de ventas. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.*

## Procedimiento de facturación y cobranzas.

Para que el procedimiento de facturación y cobranzas sea más consistente planteamos las siguientes recomendaciones basadas en los tres riesgos incluidos en la zona de riesgo moderado.

Este procedimiento se divide como se observa en el diagrama de flujo a continuación, en la facturación al contado, realizada por el vendedor y en la facturación en cuenta corriente realizada por la administrativa.

La recomendación de generar un remito también para las ventas al contado mencionada en el apartado anterior permitirá que la totalidad de las ventas se encuentren documentadas mediante remitos y facturas.

En relación al procedimiento en cuenta corriente, es importante que cada empleado conozca sus tareas y la responsabilidad que le conlleva, por eso es necesario que la administrativa sea la única encargada de realizar el seguimiento de la planilla de cuenta corriente y, en el caso de que el responsable de administración realice dicha actividad, deberá comunicárselo oportunamente a la administrativa, conjuntamente con información precisa de lo recabado. Esta sugerencia reducirá la superposición de tareas y hará el sistema de información más confiable.

Asimismo es crucial que el archivo de la factura se realice después del cobro, ya que esto permitirá un mejor seguimiento de las facturas pendientes de cobro.

Por último, con respecto al cobro, son aplicables las recomendaciones del procedimiento de control de caja y banco.

Diagrama de flujo del procedimiento de facturación y cobranza. Método recomendado

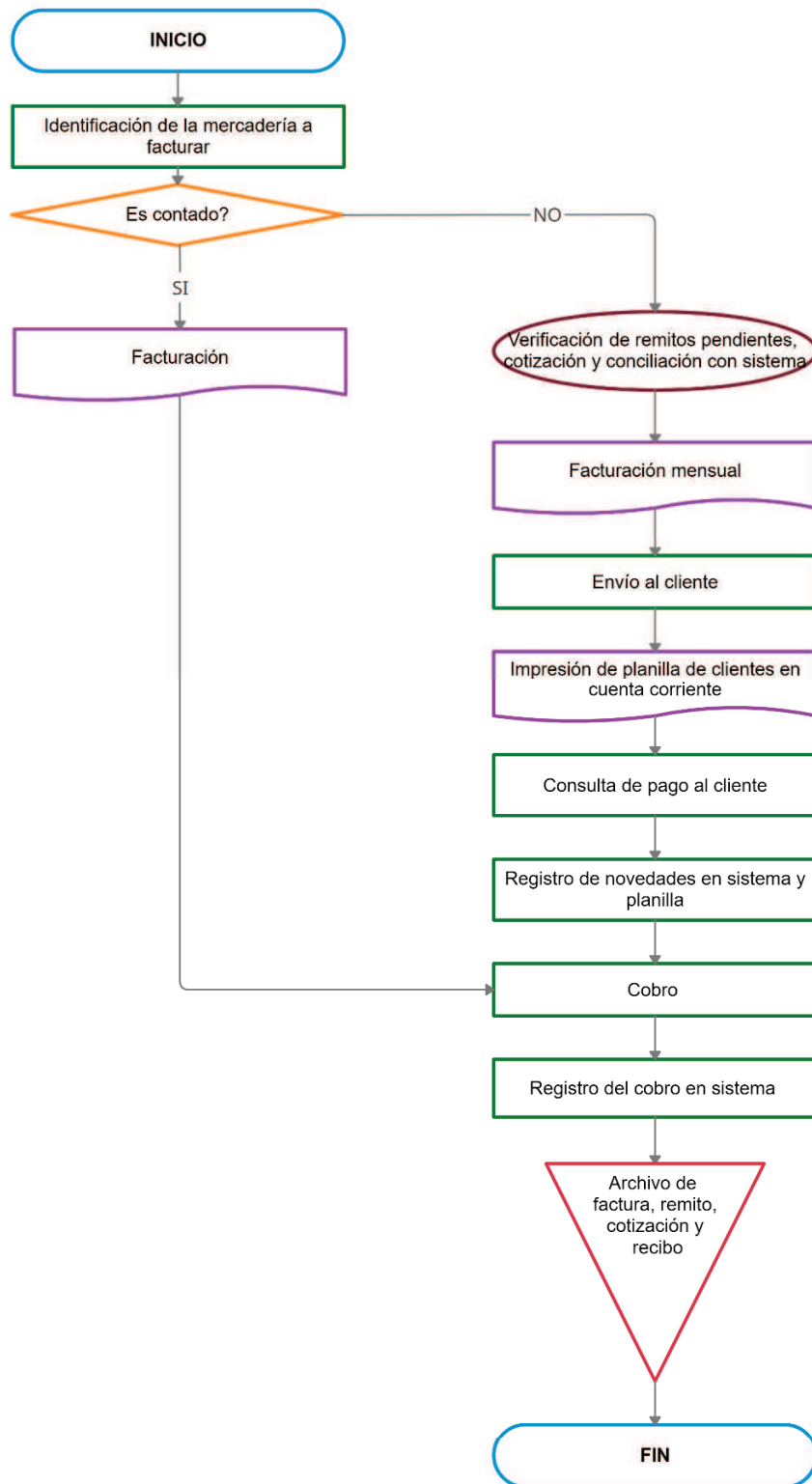


Figura 17: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de facturación y cobranzas recomendado. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.



## **Procedimiento de control de caja y banco.**

Tal como mencionamos en el capítulo anterior los principales riesgos que enfrenta la empresa en este procedimiento son la falta de un control de caja constante y preciso, y por otro lado la carencia de un proceso de verificación de movimientos bancarios.

Estos procedimientos son fundamentales en cualquier empresa ya que, su correcta implementación, permite contar con información financiera fiable.

Una de las recomendaciones realizadas consiste en la implementación de un control periódico de movimientos bancarios realizado por la administrativa. Diariamente se deberá llevar a cabo dicho control con el fin de comprobar transacciones, controlar mejor el rendimiento de la empresa, prevenir pérdidas, etc.

Para ello deberá registrar los movimientos de banco diariamente en una planilla de Excel. Esto permitirá reducir los riesgos que poseen actualmente por registrar en la planilla de movimientos de caja chica las operaciones en efectivo y bancarias.

Los pasos para la realización del control de movimientos bancarios serán:

1. Reunir la información de respaldo necesaria a través de resúmenes de cuentas bancarias o movimientos históricos de la plataforma digital de homebanking utilizada por Ind. A para sus cuentas bancarias.
2. Trasladar dicha información a la planilla de cálculo.
3. Verificación de saldos y débitos/créditos por pagos/cobranzas.
4. Identificar las diferencias.
5. Regularizar en el sistema en caso de que corresponda.

Mensualmente la verificación realizada deberá ser controlada por el responsable de administración. El mismo deberá pedirle a la administrativa la información de respaldo y la explicación de la tarea realizada.

Por otro lado proponemos que los registros con los cuales se alimenta la planilla de movimientos de caja chica se hagan de manera clara y oportuna. Proponemos una nueva planilla con mayor nivel de detalle en la cual se deberán registrar los movimientos con el fin de identificar fácilmente el motivo del egreso de efectivo.

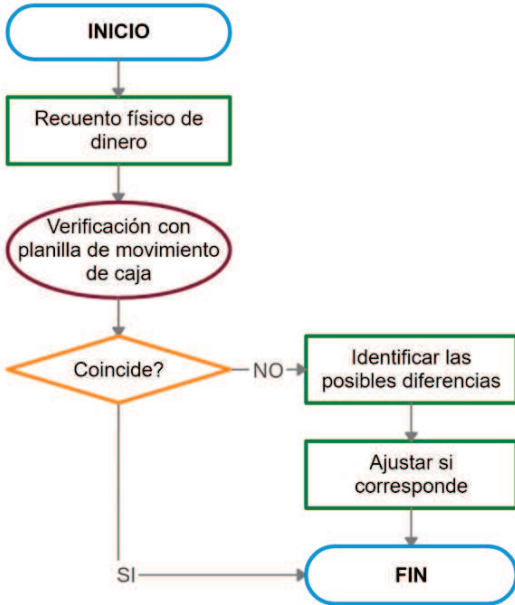
Otra recomendación clave para la correcta implementación de este procedimiento tiene que ver con la realización diaria de un arqueo de caja. Con la nueva planilla propuesta se podrá realizar el arqueo e identificar cualquier posible diferencia. El mismo será llevado a cabo por el responsable de administración preferentemente en presencia de la administrativa y del vendedor. Para ello deberá realizar:

1. El recuento físico de dinero y otros valores mantenidos en la caja a dicha fecha.
2. Comparar dicho recuento con el saldo en planilla.
3. Identificar las posibles diferencias.
4. Ajustar si corresponde.

Al realizar las operaciones recomendadas el sistema de información será más confiable.

Diagrama de flujo del procedimiento de control de caja y banco. Método recomendado

Arqueo de caja



Verificación de movimientos bancarios

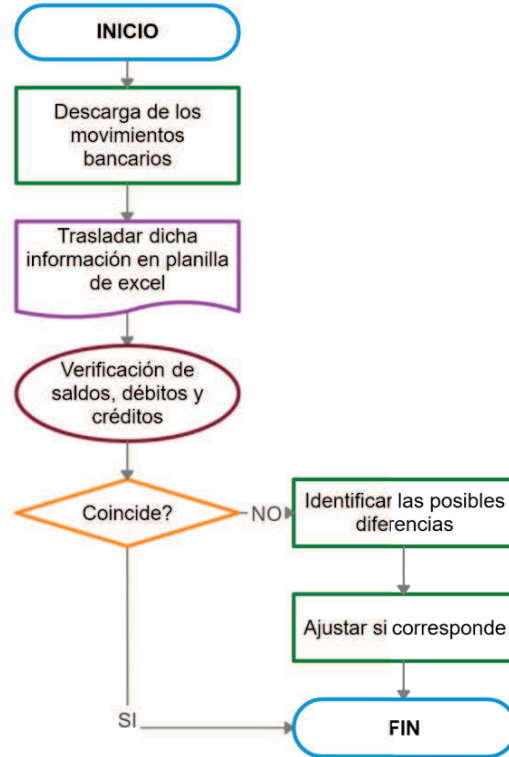


Figura 18: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de control de caja y banco recomendado. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.



de fábrica además contará con información más precisa arrojadas por sistema, como puede ser un listado de productos y cantidades en stock o informes estadísticos de ventas que ayudarán a determinar los productos a fabricar. Además, deberá guiarse por el cuaderno de pedidos tal como se hace actualmente.

Otro de los riesgos más importantes que afectan este procedimiento es la falta de conocimientos técnicos que posee el responsable de administración al momento de confeccionar o revisar los planos para la fabricación. Como mencionamos en el capítulo anterior, en esta actividad existe una superposición de tareas entre el responsable de administración y de producción. La recomendación implica que sea sólo el responsable de fábrica el encargado de revisar y confeccionar los planos ya que es quien posee los conocimientos técnicos para dicha tarea. Esto permitirá no solo detectar cualquier inconsistencia en los planos recibidos por los clientes sino también, al momento de elaborar el plano, minimizar errores por desconocimiento. Considerando que un plano es el pilar del proceso productivo es importante que esta tarea recaiga en una persona calificada para su revisión o confección.

En base a lo expuesto en el párrafo anterior también será recomendable que los planos acompañen el proceso de producción tanto en el caso de productos especiales como estándar.

Junto con los planos deberá circular la nota de pedido. Recomendamos la implementación de una nota de pedido más formal, que contenga la siguiente información:

- Identificación del cliente.
- Fecha.
- Modelo a fabricar.
- Tipo de producto: estándar o especial.
- Diámetro.
- Cantidad.

- Especificación sobre la existencia de plano o muestra.

Por otro lado, otra recomendación para el procedimiento de producción consiste en la implementación de controles. Sería conveniente que el responsable de producción realice un control antes del envío al tratamiento térmico con el fin de corregir cualquier error previo al endurecimiento del material. Además se deberá realizar un control previo al envasado del producto siendo el último proceso de fabricación antes de la entrega al cliente. En estas dos instancias de controles el responsable de fábrica dará su conformidad mediante su firma en la nota de pedido.

Conjuntamente, el responsable de administración deberá llevar a cabo, tal como se hace actualmente, el control de los productos enviados a temple con la nota de pedido. Se llevará a cabo la confección de los remitos de mercadería en tránsito <sup>50</sup>y luego de su regreso del tratamiento térmico se hará la verificación nuevamente.

Por último, la nota de pedido deberá acompañar al proceso productivo en todas sus etapas concluyendo con la llegada a la oficina para su entrega al cliente o ingreso a stock. Esto permitirá que se pueda controlar en cada instancia la orden de fabricación con lo efectivamente elaborado.

Asimismo, para los productos de pedido permitirá que el vendedor pueda identificarlos y realizar el seguimiento del pedido.

---

<sup>50</sup> Ver anexo N° 4: Documentos de los procesos: mercadería en tránsito, pág. 134.

Diagrama de flujo del procedimiento de producción de pinza. Método recomendado

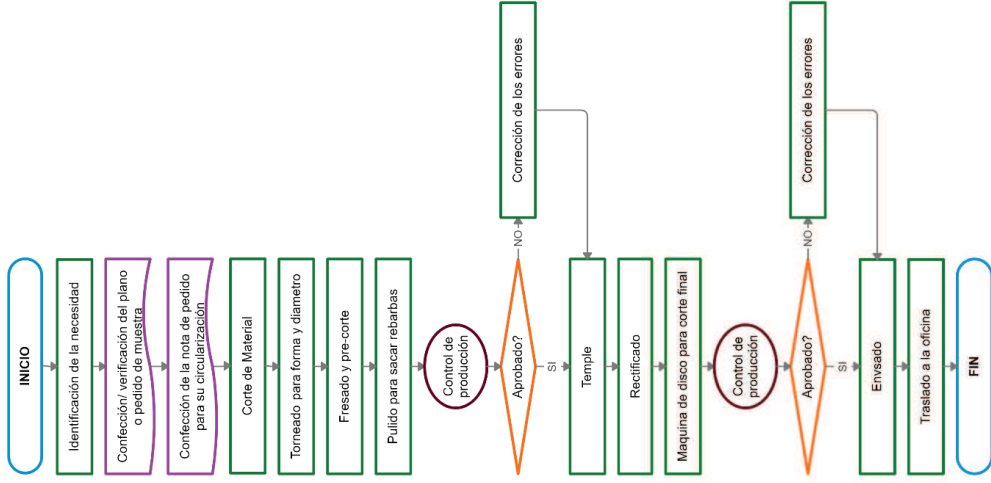


Diagrama de flujo del procedimiento de producción de gatillo. Método recomendado

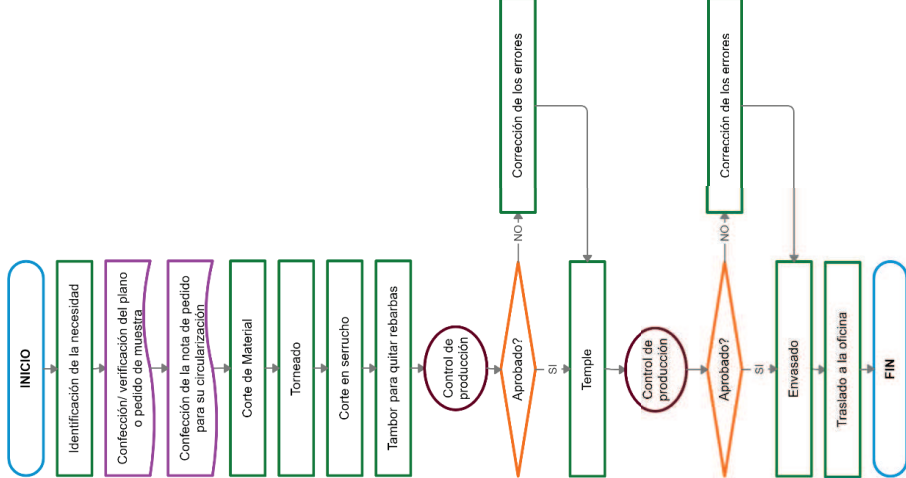


Diagrama de flujo del procedimiento de producción de jaula y carratel. Método recomendado

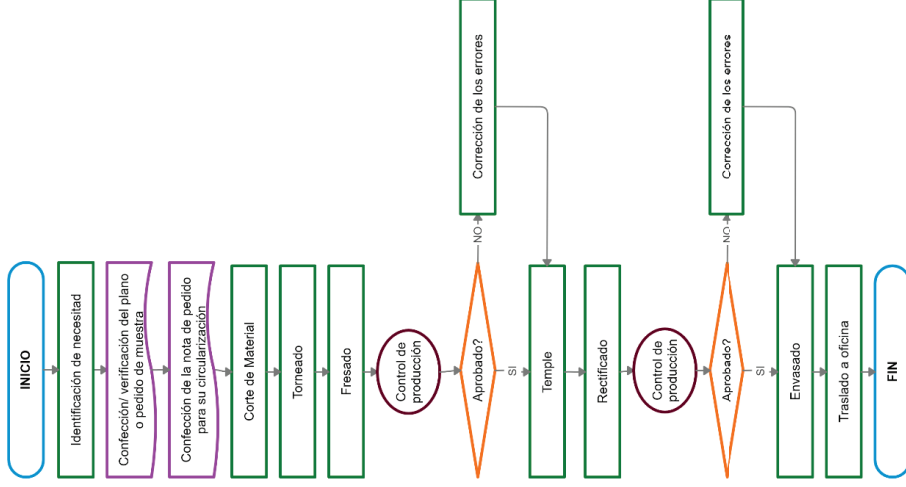


Figura 19: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de producción de pinza recomendado. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

Figura 20: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de producción de gatillo recomendado. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

Figura 21: La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de producción de jaula y carratel recomendado. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

Como sugerimos y exponemos a posteriori la nota de pedido de producción rediseñada tiene como objetivo eliminar todas las deficiencias de la actual nota de pedido que es un documento informal.

***Modelo de nota de pedido del procedimiento de producción recomendado***

INDUSTRIAS A		<u>Nota de pedido producción</u>		Fecha: .....
<b>Cliente:</b>	[Redacted]			
<b>Modelo:</b>	.....			
<b>Tipo de producto:</b>	Estándar <input type="checkbox"/>	Especial <input type="checkbox"/>		
<b>Diámetro:</b>	.....			
<b>Cantidad:</b>	.....			
<b>Plano</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	_____		_____
<b>Muestra</b>	<input type="checkbox"/>	Verificación previa a temple		Verificación previa a envasado

*Documento N°5: El documento muestra la nota de pedido recomendada para el procedimiento de producción. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.*

## **Procedimiento de control de inventarios.**

Como mencionamos en el capítulo anterior, actualmente la empresa no lleva a cabo un control de inventarios.

La principal recomendación consiste en la implementación constante y ordenada de este procedimiento. Deberá estar a cargo de la administrativa ya que además, como sugerimos, será la responsable de registrar los ingresos de mercaderías recibidas desde el área de producción y por proveedores.

Actualmente el sistema de información que posee Ind. A es muy conveniente en relación a control de stock solo que no es aprovechado. Es por ello que, para la implementación de este procedimiento, serán claves los registros oportunos de mercadería por parte de la administrativa.



Adicionalmente a lo mencionado en el párrafo anterior deberán realizarse controles de inventario de manera mensual durante la implementación de este nuevo procedimiento. Al cabo de unos meses, y cuando no existan desvíos entre el sistema y el recuento físico, se podrá implementar un control de inventario más espaciado en el tiempo. Se recomienda que el control se lleve a cabo como mínimo una vez cada 3 meses.

Tal como se muestra en el diagrama a continuación, los pasos recomendados para llevar a cabo este procedimiento de control deberán ser:

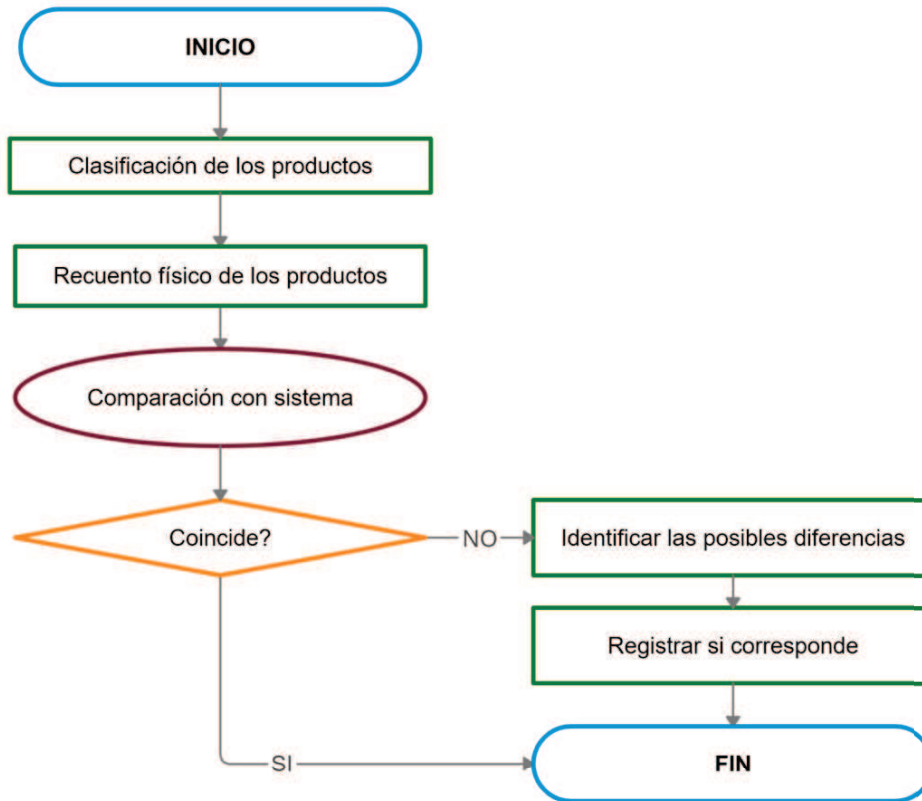
1. Clasificación de los productos por tipo.
2. Recuento físico de los productos.
3. Comparación del recuento con el sistema.
4. Análisis de la diferencia.
5. Registros necesarios.

Las diferencias que pudieran surgir entre el recuento físico y lo arrojado por sistema deberán ser analizadas con el fin de detectar el error y corregirlo. Se deberán registrar las regularizaciones necesarias para que el sistema coincida con el inventario realizado.

Implementar un control de inventario, y en consecuencia tener un sistema de información confiable y preciso generará varios beneficios:

- Permitir una planificación de producción más exacta.
- Se podrán realizar informes estadísticos para saber, entre otros, cuáles son los productos de mayor venta y la rotación de bienes de cambio. En consecuencia se podrán realizar proyecciones o estrategias de venta, así como también políticas de reducción o aumento de inventarios.
- Permitirá agilizar los pedidos realizados por los clientes ya que el vendedor o la administrativa no deberán ir hasta el stock para verificar la existencia de un producto, sino que podrán verlo directamente del sistema.

**Diagrama de flujo del procedimiento de control de inventario. Método recomendado**



*Figura 22:* La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de control de inventario recomendado. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado en campo y entrevistas personales.

**Procedimiento de liquidación de sueldos.**

El procedimiento de liquidación de sueldos tal como mencionamos en el capítulo anterior tiene dos riesgos principales: la falta de control cruzado y de información oportuna sobre cuestiones salariales y sindicales.

Es por ello que la recomendación para Ind. A consiste, en principio, en incorporar un control por parte del supervisor de administración antes del pago al personal. Dependerá de la responsable de recursos humanos preparar la liquidación y el pago de los empleados tal como se hace en el procedimiento actual. Sin embargo, la recomendación implica que intervenga

en el proceso el responsable de administración verificando los pagos preparados y, para el caso de las transferencias bancarias, quedarán pendientes de acreditación hasta contar con la aprobación del mismo.

Luego de contar con la aprobación por parte del responsable de administración se procederá a la firma de los recibos por parte del Gerente General. Posteriormente la responsable de recursos humanos podrá efectivamente realizar los pagos dando aviso a los empleados para la firma de recibos y posterior archivo en los legajos.

Para minimizar el riesgo referido a la falta de información sobre cuestiones salariales a causa de deficiencias en la comunicación con el estudio contable, se recomienda solicitarle al mismo mensualmente novedades, previo a la liquidación de los sueldos.

De esta forma la empresa se asegurará de considerar en la liquidación aquellas cuestiones referidas a sus obligaciones salariales con el personal.

Diagrama de flujo del procedimiento de  
liquidación de sueldos. Método recomendado

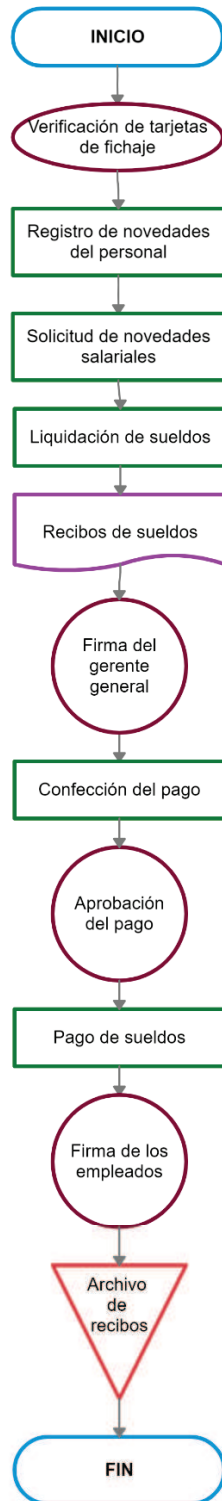


Figura 23 : La figura muestra el diagrama de flujo del procedimiento de liquidación de sueldos recomendado. Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento de campo y entrevistas personales.

## Enfoque sistémico

Para que toda organización logre la eficacia y eficiencia de sus operaciones se toma imprescindible que cada miembro de la misma conozca, además de sus tareas, en que aportan las mismas a los procedimientos de toda la organización y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por ello que a continuación planteamos un enfoque sistémico que permita abordar todos los diagramas de flujo recomendados de manera integral, debido a que estos procedimientos planteados de manera aislada no pueden capturar la esencia de la organización.

Por tal motivo hemos realizado una presentación completa e interactiva de todos los procesos con enfoque sistémico, enfatizando la interrelación de cada uno de los diagramas de flujo.

Los invitamos a descargar la presentación adjunta de forma anexa a este trabajo o ingresar al siguiente enlace:

<https://1drv.ms/p/s!AiVEBFWxssWPk2bvT2JjR6lbtuKT?e=jbBY5y>

Para una visualización que contemple todas las animaciones sugerimos descargar la presentación y visualizarla con Microsoft PowerPoint desde su computadora, debido a que la versión web es limitada y no muestra transiciones que son realmente útiles para comprender el proceso.

## Conclusión

El control interno, tal como resaltamos a lo largo del trabajo, consiste en un proceso diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la obtención de los objetivos de la compañía.

Para que un control interno sea eficaz, es fundamental primero determinar los objetivos de la organización. Estos son el puntapié inicial para establecer los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa con el fin de minimizarlos. A su vez, permiten establecer la dirección que debe tomar la organización para la mejora de sus sistemas de control y de todas las actividades de la organización. A lo largo del trabajo, y especialmente en las matrices de identificación de riesgos se evidenció esta relación.

Por otro lado, es importante que cada empresa lleve a cabo un sistema de control acorde a sus necesidades, procedimientos y tamaño.

Según el análisis de control interno aplicado a lo largo del trabajo sobre Industrias A, pudimos observar las falencias que presenta con respecto al mismo. Se llevó a cabo un análisis de los procedimientos más significativos en la operatoria de la compañía, analizando y ponderando los riesgos que presentan en cada uno de ellos, y el impacto frente al cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, algunos aspectos débiles a los cuales se enfrenta la empresa son los siguientes:

- Carencia de un plan de compras y ventas.
- Falta de pedido de cotizaciones que permitan elegir la mejor opción de compra.
- Falencias en el control de recepción de mercaderías y pago a proveedores.
- Superposición de tareas a nivel general.

- En el procedimiento de ventas no existe un criterio unificado para el cobro de las señas. Por otro lado, no se solicita toda la información necesaria a los clientes para su alta en el sistema.
- No se llevan a cabo arqueos de caja y controles bancarios periódicos.
- No se lleva a cabo un correcto control de inventario.
- En producción existe superposición de tareas, falta de documentación e información oportuna, carencia de controles claves en diferentes instancias del proceso productivo.

Estos aspectos desfavorables conllevan a un aumento en la probabilidad de ocurrencia de determinados riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Por este motivo, en el último capítulo de nuestro trabajo nos enfocamos en las recomendaciones que brindamos a Industrias A con el fin de optimizar sus procedimientos y lograr un mejor funcionamiento a nivel general.

Es importante destacar que si bien se han detectado muchas fallas en cuanto al análisis de control interno, aun así, la empresa funciona hace más de 30 años y ha logrado posicionarse en el mercado ofreciendo productos de calidad e inculcando fuertes valores a sus trabajadores. Sin embargo estas recomendaciones planteadas le brindarán a la empresa un orden que actualmente no tienen en sus procedimientos y además, la confianza en el sistema de información para una correcta planificación y toma de decisiones.

Adicionalmente es importante considerar que la estructura de una compañía puede, en algunos casos, generar una limitación para la implementación de ciertos procesos “ideales”. Es por eso que al momento de plantear las recomendaciones a Industrias A nos adaptamos a su estructura y a su cultura organizacional, con el fin de que sean recomendaciones factibles de implementar por la organización.

A continuación mencionamos algunas de las sugerencias detalladas en el capítulo 4:

- Formalización de la documentación utilizada actualmente para generar un sistema de información confiable.

- Mejor división en las tareas para evitar la superposición de las mismas y lograr que el personal conozca sus tareas y responsabilidades con el fin de fortalecer el ambiente de control y tomar conocimiento de sus límites de autoridad.
- Implementación de nuevos procedimientos de control, por ejemplo: control de inventario, arqueo de caja y control de movimientos bancarios.
- Mayor intervención de los responsables de cada sector en los puntos claves de los procedimientos con el fin de implementar en cada operación las autorizaciones pertinentes.
- Implementación de un plan de compras y ventas que le permita a la organización disponer mejor de sus recursos.

Concluimos que hay herramientas del control interno que pueden ser utilizadas por todas las organizaciones sin importar la estructura organizacional.

Hemos demostrado a lo largo del trabajo que una pequeña y mediana empresa puede implementar exitosamente dichas herramientas adaptándolas a sus recursos y necesidades. En consecuencia una PYME puede implementar un sistema de control interno eficaz.



## Bibliografía

Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. (IAASB, 2019). *Norma internacional de Auditoría 315(Revisada 2019)*.

Bautista Ferreyra MBA Miguel Ángel. (2020). *Proceso de ventas, su importancia para el Desarrollo Organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-de-ventas-su-importancia-para-el-desarrollo-organizacional/>.

Bianchi (2014). *Unidad N° 8 Producción*. Administración de la PYMES.

Bianchi (2014). *Unidad N° 9 Finanzas*. Administración de la PYMES.

Bianchi (2014). *Unidad N° 10 Personal*. Administración de la PYMES.

Bianchi (2014). *Unidad N° 11 Compras*. Administración de la PYMES.

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (2007). *Informe N° 15: Área Auditoría*. Recuperado de: [http://www.facpce.org.ar:8080/miniportal/archivos/informes\\_del\\_cecyt/area\\_auditoria\\_informe\\_15.pdf](http://www.facpce.org.ar:8080/miniportal/archivos/informes_del_cecyt/area_auditoria_informe_15.pdf)

Guillermo Westreicher (2020). *Control de inventario*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/control-de-inventario.html>.

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires, Argentina: McGRAW-HILL.

Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand, S.A. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/unsam/52931?page=5>.

Instituto de Auditores Internos de Argentina (s.f.) *Guía para el Analista en Auditoría Interna*.

Oswaldo Tomala. (s.f.). *Tipos de investigación*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/tipos-de-investigacion>

Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas*. Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/unsam/124953?page=20>.

Quinaluisa Morán, Nancy Vanessa (2017). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Recuperado de:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)

Red global de conocimientos en auditoría y control interno (AUDITool, 2021.). *Normas internacionales de auditoría*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:

<https://www.ccpdistritocapital.org.ve/uploads/descargas/fddcb2ae5541d5f49e87158a6b39a1ae4571a152.pdf>

Rusenias, Ruben Oscar. (2006). *Control Interno*. Buenos Aires, Argentina: La ley.

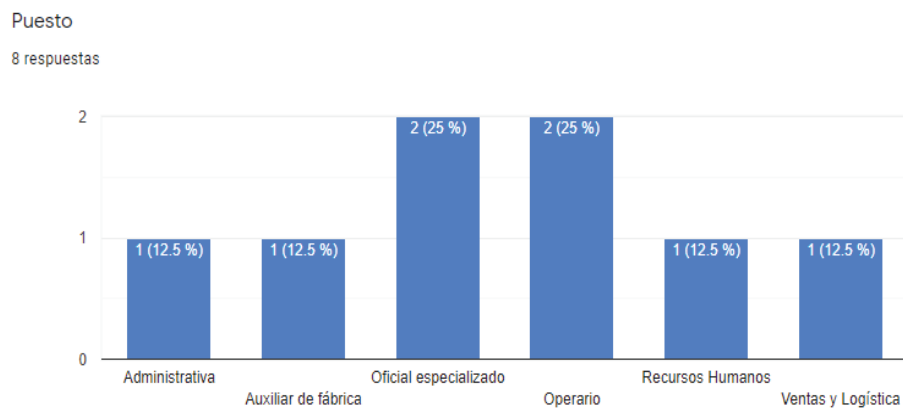
Slosse, C. A.; Gordicz, J. C.; Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2015). *Auditoría*. Buenos Aires, Argentina: La ley.

## Anexos

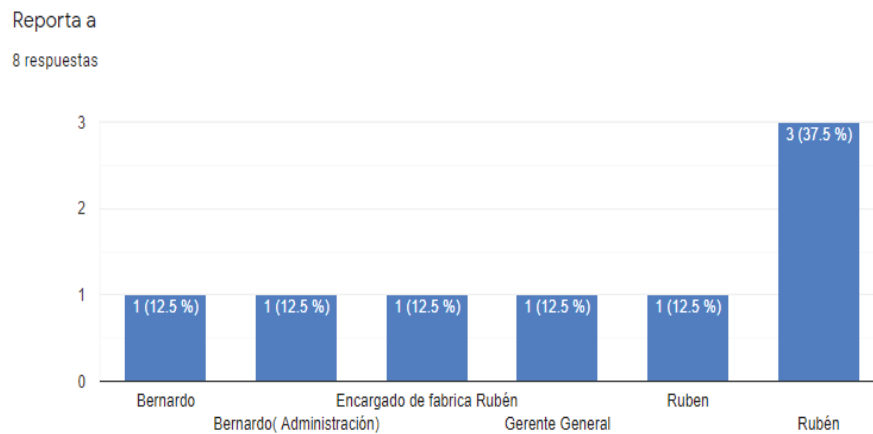
### Anexo N° 1: Encuesta al personal

Encuesta sobre Control Interno realizada al personal. La siguiente encuesta es anónima.

#### 1- Puesto



#### 2- Reporta a



### 3- Antigüedad en el puesto

Antigüedad en el puesto

8 respuestas

8 años

28 años

6 años

15 años

18 años

12 años

22 años

14 años

### 4 Antigüedad en la empresa

Antigüedad en la empresa

8 respuestas

8 años

28 años

6 años

15 años

18 años

12 años

22 años

17 años

### 5- ¿Qué tarea realiza?

¿Qué tarea realiza? (puede seleccionar más de una opción)

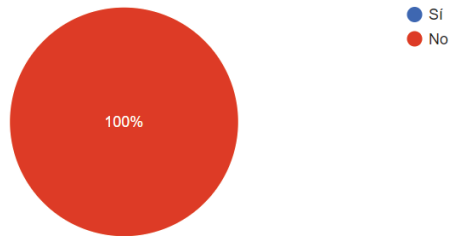
Puesto	Tarea
Ventas y Logística	Logística, Ventas, Facturación y otras tareas generales
Recursos Humanos	Recursos Humanos
Administrativa	Administrativo, Secretaría
Oficial especializado	Torneado, Rectificado
Oficial especializado	Torneado
Auxiliar de fábrica	Envasado, limpieza
Operario	Fresado, Terminación de cortes específicos
Operario	Torneado

## Ambiente de control.

### 1- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

¿Conoce la misión y visión de la empresa?

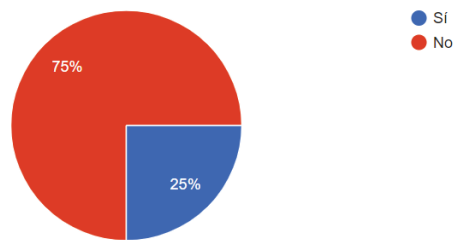
8 respuestas



### 2- ¿Conoce los objetivos de la empresa?

¿Conoce los objetivos de la empresa?

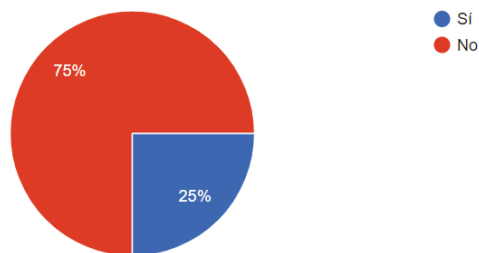
8 respuestas



### 3- ¿Conoce en qué aporta su tarea a los objetivos de la empresa?

¿Conoce en qué aporta su tarea a los objetivos de la empresa?

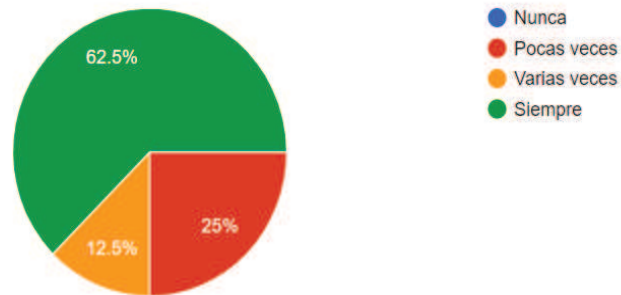
8 respuestas



#### 4- ¿Considera que sus tareas y responsabilidades están bien determinadas?

¿Considera que sus tareas y responsabilidades están bien determinadas?

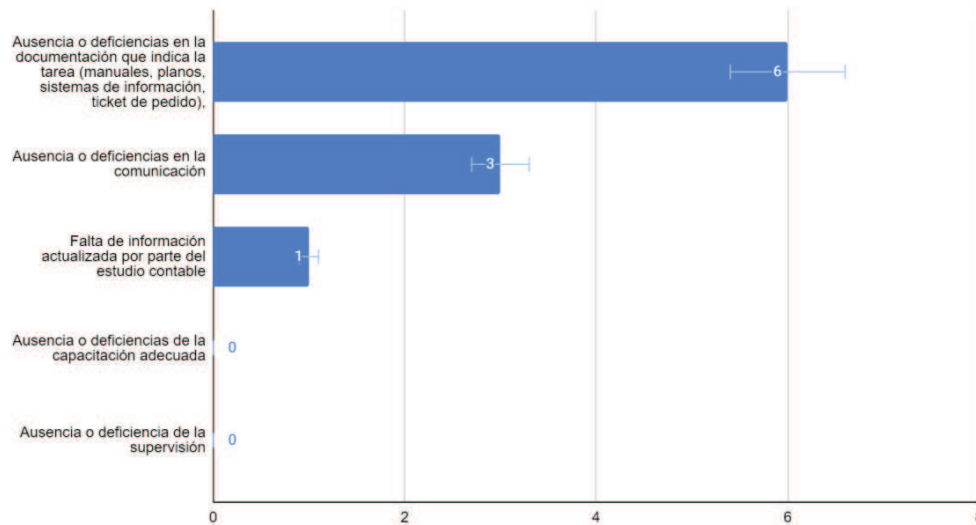
8 respuestas



### Evaluación de riesgos.

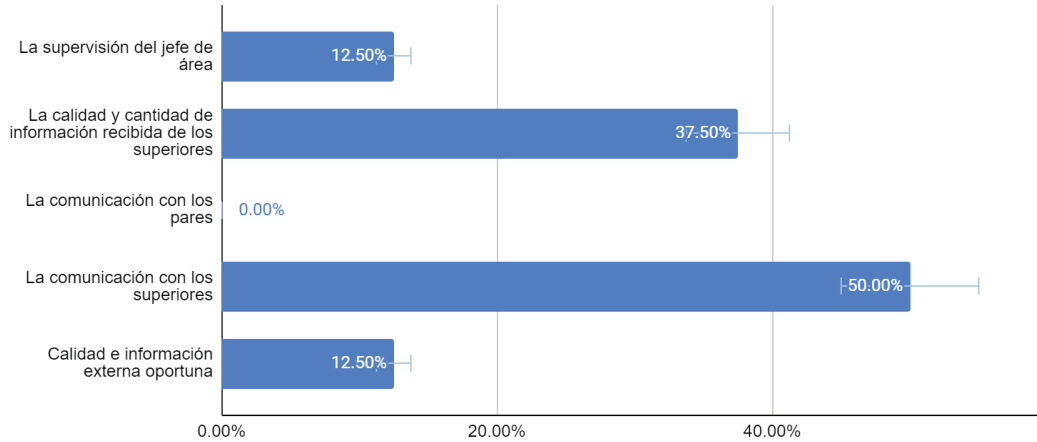
#### 1- ¿Cuáles son las causas más frecuentes de los errores en su tarea?

¿ Cuáles son las causas más frecuentes de los errores en su tarea?



## 2- ¿Qué aspectos se podrían mejorar para evitar los errores?

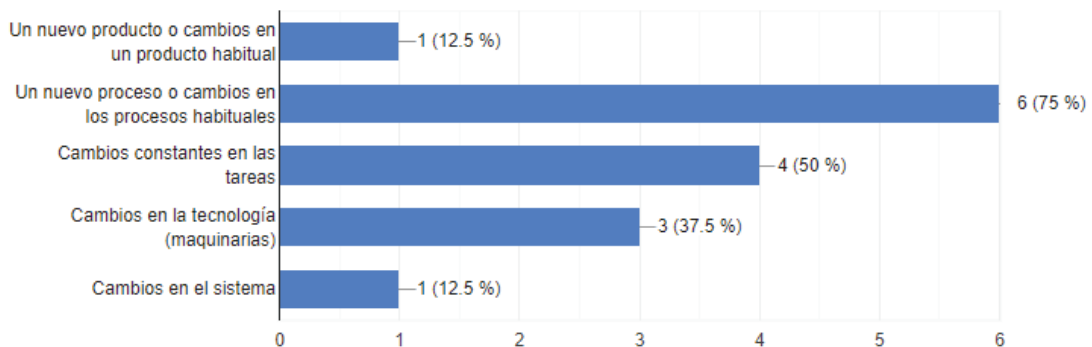
¿Qué aspectos se podrían mejorar para evitar los errores ?(puede seleccionar más de una opción, en caso de seleccionar "otros" indicar cuales)



## 3- ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que podrían generar la aparición de errores?

¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que podrían generar la aparición de errores?  
(puede seleccionar más de una opción, en caso de seleccionar "otros" indicar cuales)

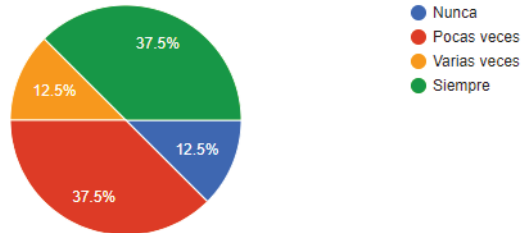
8 respuestas



**4- ¿Existe conocimiento por parte de los superiores de los errores o riesgos mencionados anteriormente?**

¿Existe conocimiento por parte de los superiores de los errores o riesgo mencionados anteriormente?

8 respuestas

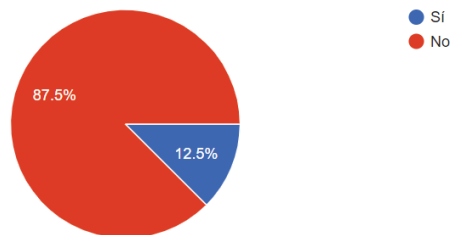


**Actividades de control.**

**1- ¿Existe un manual de procedimiento para su tarea?**

¿Existe un manual de procedimientos para su tarea?

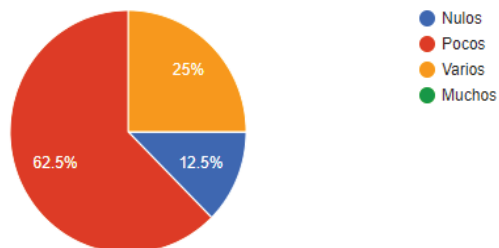
8 respuestas



**2- ¿Cómo consideran que son los controles que se aplican en su tarea?**

¿Cómo consideran que son los controles que se aplican en su tarea?

8 respuestas





### 3- ¿Cuáles son los controles que se aplican en su tarea?

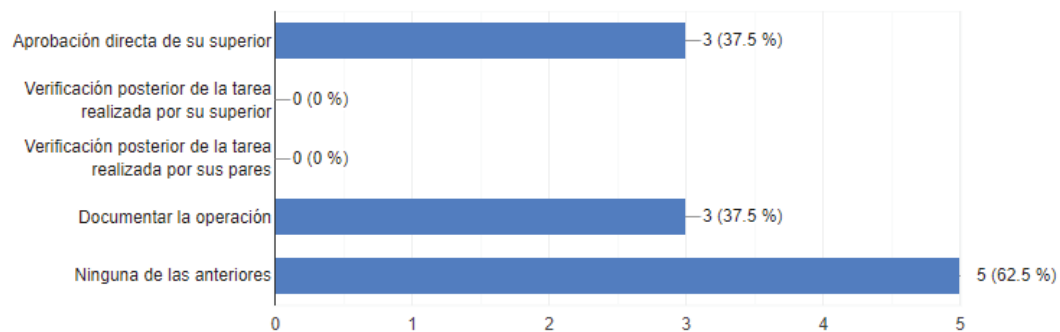
¿Cuáles son los controles que se aplican en su tarea?

Puesto	Controles
Ventas y Logística	Controlar lo que se factura con la mercadería entregada y verificar los pedidos entregados a cada cliente (dirección, etc.)
Recursos Humanos	Control de las tarjetas de fichaje para la liquidación de sueldos, entre otros
Administrativa	Poner marcas a los ingresos ya realizados. Comprobar los documentos con sus respaldos (nota de pedido/remito) antes del ingreso a sistema
Oficial especializado	Control del material y control de medidas terminadas
Oficial especializado	Controlar que las medidas sean las correctas según plano
Auxiliar de fábrica	No hay controles para mis tareas
Operario	Verificar la tarea a realizar (tratamiento específico) según el tipo de pieza
Operario	Revisión del plano y control de material

### 4- Al realizar una tarea usted requiere

Al realizar una tarea usted requiere (puede marcar más de una opción)

8 respuestas

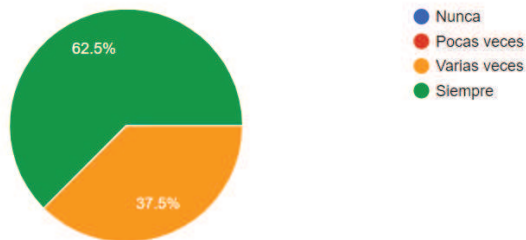


## Información y comunicación.

### 1- ¿Considera que existe una correcta comunicación con sus superiores?

¿Considera que existe una correcta comunicación con sus superiores?

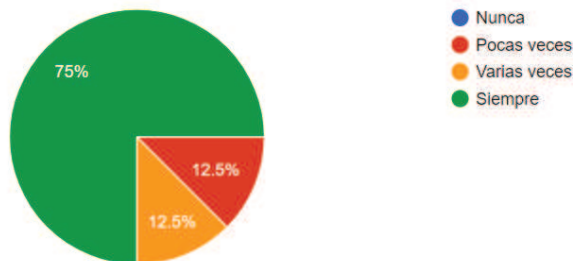
8 respuestas



### 2- ¿Considera que existe una correcta comunicación con sus pares?

¿Considera que existe una correcta comunicación con sus pares?

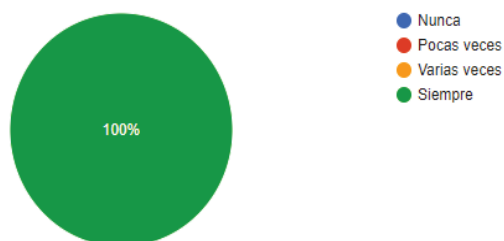
8 respuestas



### 3- ¿Ante algún inconveniente laboral y/o personal, considera que existió el apoyo e involucramiento necesario por parte de sus superiores?

¿Ante algún inconveniente laboral y/o personal, considera que existió el apoyo e involucramiento necesario por parte de sus superiores?

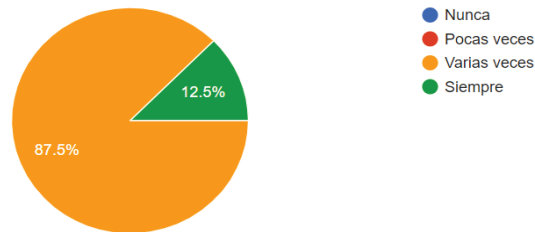
8 respuestas



#### 4- ¿Considera que cuenta con toda la información necesaria al momento de realizar su tarea?

¿Considera que cuenta con toda la información necesaria al momento de realizar su tarea?

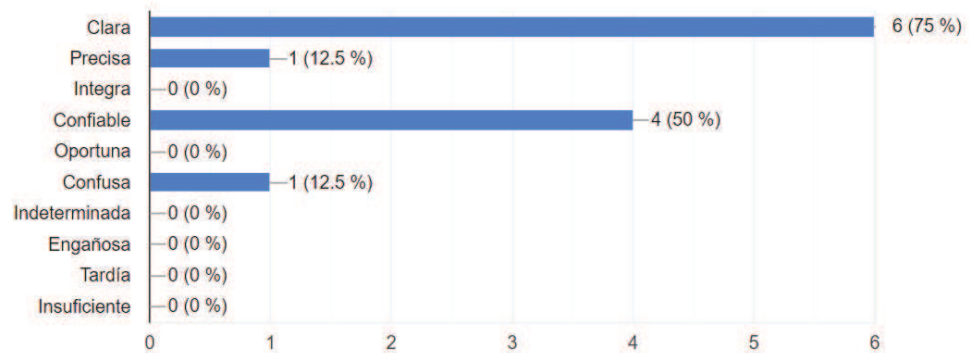
8 respuestas



#### 5- ¿Cómo considera que es la información?

¿Cómo considera que es la información ? Puede seleccionar más de una opción

8 respuestas

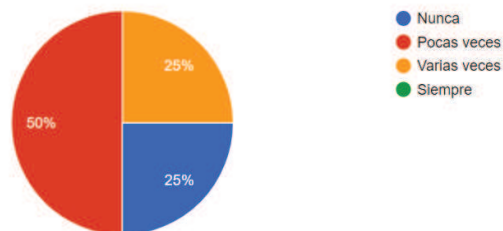


### Supervisión y monitoreo.

#### 1- ¿Su tarea tiene supervisión directa?

¿Su tarea tiene supervisión directa?

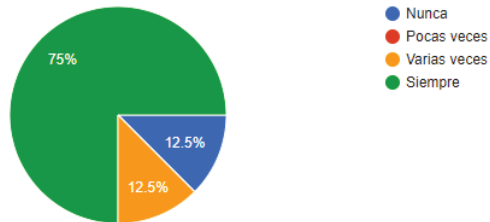
8 respuestas



## 2- ¿Considera que los controles aplicados a su tarea funcionan adecuadamente?

¿Considera que los controles aplicados a su tarea funcionan adecuadamente?

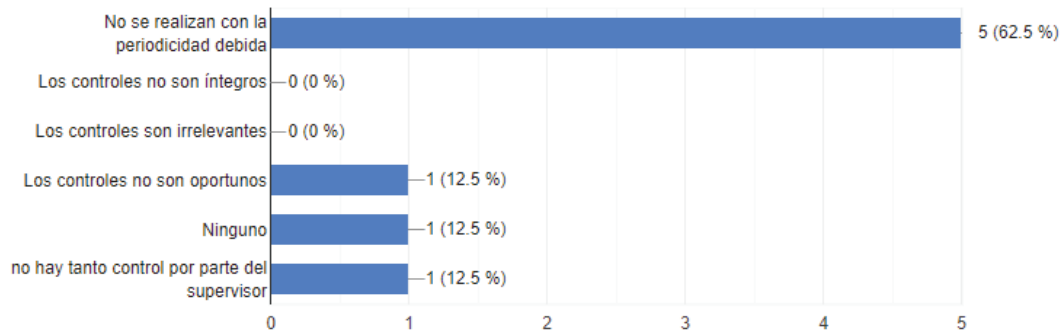
8 respuestas



## 3- ¿Cuáles aspectos de la supervisión cree deficiente?

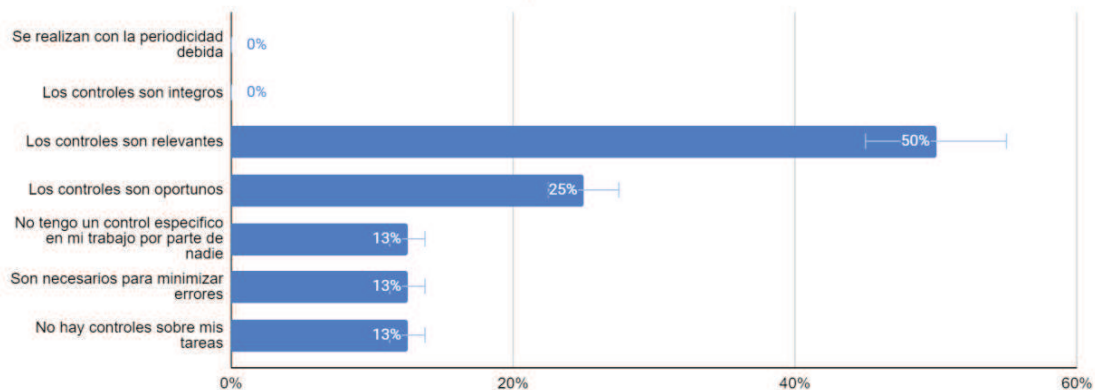
¿Cuáles aspectos de la supervisión cree deficiente? (puede seleccionar más de una opción, en caso de seleccionar "otros" indicar cuales)

8 respuestas



## 4- ¿Cuáles aspectos de la supervisión cree eficientes?

¿Cuáles aspectos de la supervisión cree eficientes?(puede seleccionar más de una opción, en caso de seleccionar "otros" indicar cuales)



## **Anexo N° 2: Entrevistas personales**

### **Entrevista al Gerente General.**

#### **Ambiente de control.**

##### **1- ¿Cuál es la misión, la visión, los objetivos y los valores de la empresa?**

Nuestra misión es que nuestros clientes nos sigan eligiendo, da mucha satisfacción tener la devolución de los clientes y solucionarles los inconvenientes con los que llegan a nosotros.

La visión si se refiere al futuro que quiero para la empresa, que seguramente lo seguirá mi hijo es que la empresa siga creciendo cada vez más, él está muy enfocado en mantener el nivel de la empresa y reconocimiento que tiene y además poder aumentar las ventas en el exterior. Hoy en día exportamos a Chile y Perú pero son menos frecuentes esas ventas, apuntamos a tener ya clientes más fijos y que sean ventas más seguidas.

Los valores son los de cualquiera me parece, es importante que siempre exista respeto y buen trato y en cuanto a los productos mantener siempre la calidad. Eso habla muchísimo de la empresa.

Los objetivos son mantenerse en el mercado, seguir siendo líderes. Son objetivos y anhelos de cualquier compañía, y más en toda esta época tan difícil que se está viviendo en los últimos años.

##### **2- ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa, la misma está documentada en un organigrama?**

Es una estructura bastante chica. Somos 5 personas en la fábrica y yo. Y en la oficina son 3, y Bernardo que está en oficina y ayuda en fábrica algunas veces. No, la verdad no se si hay organigrama, eso seguramente sepa Bernardo si hay algo en algún lado.

**3- ¿Cada puesto de trabajo está definido y tiene un perfil asignado, cual es el mismo?**

Si todos cumplen con su tarea y colaboran con la tarea del otro en el caso de que sea necesario.

**4- ¿Cuáles son las políticas de contratación del personal?**

En realidad la gente que está, está hace muchos años. Pero siempre buscamos que sean buena gente, que tengan ganas de trabajar, sean responsables y tengan los conocimientos requeridos. De todas formas, la contratación de la gente está a cargo de Bernardo, yo simplemente tomo las pruebas y participo en los casos de incorporaciones de fábrica.

**5- ¿Existen procedimientos para evaluar la competencia profesional tanto al momento de incorporar un nuevo trabajador como para con los empleados actuales?**

En fábrica hago una prueba mínima de la máquina que va a utilizar como para asegurarme que sabe sobre el trabajo que tendría que hacer.

### **Evaluación de riesgo.**

**1- ¿Cuáles son los riesgos externos que enfrenta la empresa en general y en cada área de la misma?**

No te sabría decir exactamente porque yo me ocupo más de la fábrica, en la oficina, ventas y todo eso está Bernardo.

**2- ¿Cuáles son los riesgos internos que enfrenta la empresa en general?**

Creería que no hay riesgos internos, todos saben lo que tienen que hacer. Salvo riesgos de errores humanos que no sé si es a lo que refiere la pregunta.

**3- ¿Cuál considera que es el impacto de esos riesgos?**

N/A

**4- ¿Cómo se identifican los mismos?**

N/A

**5- ¿Cómo se actúa para minimizarlos?**

N/A

### **Actividades de control.**

**1- ¿La empresa evalúa a los trabajadores periódicamente?**

No, están hace mucho y cada uno ya sabe lo que tiene que hacer y tienen pulida sus tareas.

**2- ¿Cuál es la seguridad existente para evitar robos o faltantes de dinero?**

Eso lo maneja Bernardo, que está en la oficina.

**3- ¿Cuál es la seguridad existente para evitar robos o faltantes de mercadería?**

No, eso no pasa, son gente que trabaja con nosotros hace años, tenemos una relación casi familiar y hay confianza.

**4- ¿Cómo se documentan o transmiten la manera de realizar los procedimientos?**

Se trabaja sobre planos, muestras, y ya tenemos piezas semi elaboradas que van a ser parte de los estándares que salen con más continuidad.

**5- ¿Cuáles son los controles que se aplican en las distintas áreas?**

No se controla, todos saben cómo deben hacer el trabajo y cualquier duda me vienen a preguntar y lo vemos para solucionarlo o aclarar las dudas.

### **Información y comunicación.**

**1- ¿Se ha comunicado eficazmente los objetivos y valores de la compañía a todo el personal?**

No, los valores se tienen o no se tienen, todos compartimos los mismos valores acá por suerte.

**2- ¿Considera que existen deficiencias en la comunicación? ¿Cuáles?**

No, al ser pocos la comunicación es constante y fluida. Hay una buena relación entre todos por suerte.

**3- ¿Cómo transmiten la información los jefes a sus trabajadores?**

Verbalmente siempre.

**4- ¿Cómo es la información recolectada de los sistemas de información, es clara oportuna, precisa, fiable, etc.?**

La información que nosotros necesitamos para la producción son los planos y muestras. No se encuentra en un sistema.

**5- ¿De qué manera la información facilita la toma de decisiones?**

Siempre tener una muestra o plano nos permite llevar a cabo la producción.

**Supervisión y seguimiento.**

**1- ¿De qué manera y con cuánta periodicidad evalúa el control interno de su empresa?**

No, no sé, eso lo verá Bernardo supongo.

**2- ¿Quién lleva a cabo el control interno?**

Bernardo maneja todo lo que es oficina y demás.

**3- ¿Cómo es la comunicación de las deficiencias de control interno? (en cuanto a los errores de procedimientos y su comunicación al personal/supervisores)**

N/A



**4- ¿En qué manera afecta a las tareas de supervisión y seguimiento ser una empresa familiar?**

La supervisión de fábrica la hago yo y quizás por momentos soy más exigente con Bernardo que es mi hijo. En cuanto a la gente de oficina, de eso se encarga todo Bernardo.

**5- ¿Cuáles son las tareas de supervisión realizadas al personal?**

Yo no aplico supervisión sobre la gente, los conozco hace años y si tienen alguna duda me la consultan y todos cumplen con sus tareas. Si me surge alguna duda si algo se hizo o no simplemente les consulto pero hay una confianza de años que hace que no tenga que estar encima de ellos controlando.

**Entrevista al responsable de administración.**

**Ambiente de control.**

**1- ¿Cuál es la misión, la visión, los objetivos y los valores de la empresa?**

Lo que queremos es que nuestros productos cuenten con los estándares de calidad y variedad para satisfacer a nuestros clientes. En cierta forma es tratar de solucionarles los problemas o necesidades de sujeción que surjan. Esa es nuestra misión.

La visión apunta más al mercado extranjero. El volumen de exportación es importante para nosotros. Incursionar en el exterior va a ser muy beneficioso para la empresa.

En cuanto a los valores siempre fue así, son valores personales, con compromiso, respeto y sobre todo profesionalismo, ideas de innovación y calidad.

Los objetivos son, por un lado, incrementar las ventas en un 30% que resulta posible. Además buscamos mantener el liderazgo en el mercado. Atraer a los clientes más exigentes y ser reconocidos por ellos por nuestros productos. Esto último es fundamental.

Nuestro mayor objetivo es lograr que en 5 años aproximadamente ser reconocidos a nivel internacional. Entrar con nuestras ventas en el mercado extranjero.

**2- ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa, la misma está documentada en un organigrama?**

La estructura es pequeña. Hoy en día más que hace unos años. Nunca tuvimos organigrama. En la fábrica solo tenemos organigrama relacionado a emergencias.

**3- ¿Cada puesto de trabajo está definido y tiene un perfil asignado, cual es el mismo?**

Si, en realidad dentro de la empresa todos hacemos un poco de todo al ser una empresa pequeña. Pero tratamos de que los puestos estén lo más definidos posible.

**4- ¿Cuáles son las políticas de contratación del personal?**

Hace bastante que no empleamos a nadie más. Hace 8 años que en la empresa se tomó la última persona aproximadamente. Si tuviera que priorizar me inclino por profesionales, con ganas de trabajar.

**5- ¿Existen procedimientos para evaluar la competencia profesional tanto al momento de incorporar un nuevo trabajador como para con los empleados actuales?**

No, la gente que está trabajando está hace años, todos tienen muy en claro lo que deben hacer.

**Evaluación de riesgo.**

**1- ¿Cuáles son los riesgos externos que enfrenta la empresa en general y en cada área de la misma?**

No hay problemas, en general los clientes pagan bien. El riesgo más grande es la caída de los proveedores. Con la pandemia por falta de gente, cayeron muchos proveedores. En consecuencia esto nos trajo faltante de materia prima.

**2- ¿Cuáles son los riesgos internos que enfrenta la empresa en general?**

Riesgos internos no sé, no te sabría decir, quizás alguna falla en algún proceso.

**3- ¿Cuál considera que es el impacto de esos riesgos?**

Si tuviéramos cada vez menos proveedores el impacto sería negativo. Deberíamos salir a buscar nuevamente proveedores, buscar precios competitivos, sería perder la dinámica del trabajo.

**4- ¿Cómo se identifican los mismos?**

No se identifican. Nosotros nos damos cuenta cuando el proveedor ya no está, empieza a tener demoras para las entregas.

**5- ¿Cómo se actúa para minimizarlos?**

No es algo que dependa de nosotros.

**Actividades de control.**

**1- ¿La empresa evalúa a los trabajadores periódicamente?**

No. Como te comenté anteriormente, ellos están hace muchos años y ya saben lo que tienen que hacer.

**2- ¿Cuál es la seguridad existente para evitar robos o faltantes de dinero?**

Ninguna, porque lo manejo yo directamente y también está mi mamá en la oficina.

**3- ¿Cuál es la seguridad existente para evitar robos o faltantes de mercadería?**

Hay un papel de trabajo que pasa a producción y luego sirve para controlar el final del proceso. Cuando viene de temple, lo que pasa a producción debe ser lo mismo que se va a envasar.

**4- ¿Cómo se documentan o transmiten la manera de realizar los procedimientos?**

Tenemos planes para las cosas especiales. Para lo estándar todos conocemos los procesos. De todas formas es todo verbal porque somos pocos.

**5- ¿Cuáles son los controles que se aplican en las distintas áreas?**

Bueno, en producción hay una orden de trabajo desde el inicio hasta que viene de temple y se envasa, de lo estándar. Eso se archiva un tiempo y luego se tira.

**Información y comunicación.**

**1- ¿Se ha comunicado eficazmente los objetivos y valores de la compañía a todo el personal?**

No, los objetivos no son comunicados. Los valores son comunicados a través de las acciones.

**2- ¿Considera que existen deficiencias en la comunicación? ¿Cuáles?**

Me sucede algunas veces que quizás se da una orden y en producción se da otra. Eso puede generar confusiones. Intentamos que no pase de todas formas.

**3- ¿Cómo transmiten la información los jefes a sus trabajadores?**

Nosotros hablamos mucho. La información se transmite en forma verbal.

**4- ¿Cómo es la información recolectada de los sistemas de información, es clara oportuna, precisa, fiable, etc.?**

Si, considero que sí. Lo único poco claro es el stock porque el control no se hace en forma periódica. El inventario que da el sistema, a veces, no es el correcto.

**5- ¿De qué manera la información facilita la toma de decisiones?**

Siempre es importante tener información fiable para no decidir sobre algo erróneo.

## **Supervisión y seguimiento.**

**1- ¿De qué manera y con cuánta periodicidad evalúa el control interno de su empresa?**

En realidad no aplicamos lo que se dice control interno. Hacemos algunos controles determinados pero no sé si eso es control interno.

**2- ¿Quién lleva a cabo el control interno?**

Si nos referimos a controles como el de fabricación con el papel de trabajo. Lo hace la fábrica o lo hago yo.

**3- ¿Cómo es la comunicación de las deficiencias de control interno? (en cuanto a los errores de procedimientos y su comunicación al personal/supervisores)**

No tenemos.

**4- ¿En qué manera afecta a las tareas de supervisión y seguimiento ser una empresa familiar?**











La desventaja es que nunca se profesionaliza. Los cargos son por portación de apellido. La ventaja es compartir la cultura, transmitir la experiencia a otra generación.

**5- ¿Cuáles son las tareas de supervisión realizadas al personal?**

No, simplemente el papel de trabajo. No realizamos tareas de supervisión puntuales.

### Anexo N° 3: Descripción de símbolos del diagrama de flujo.

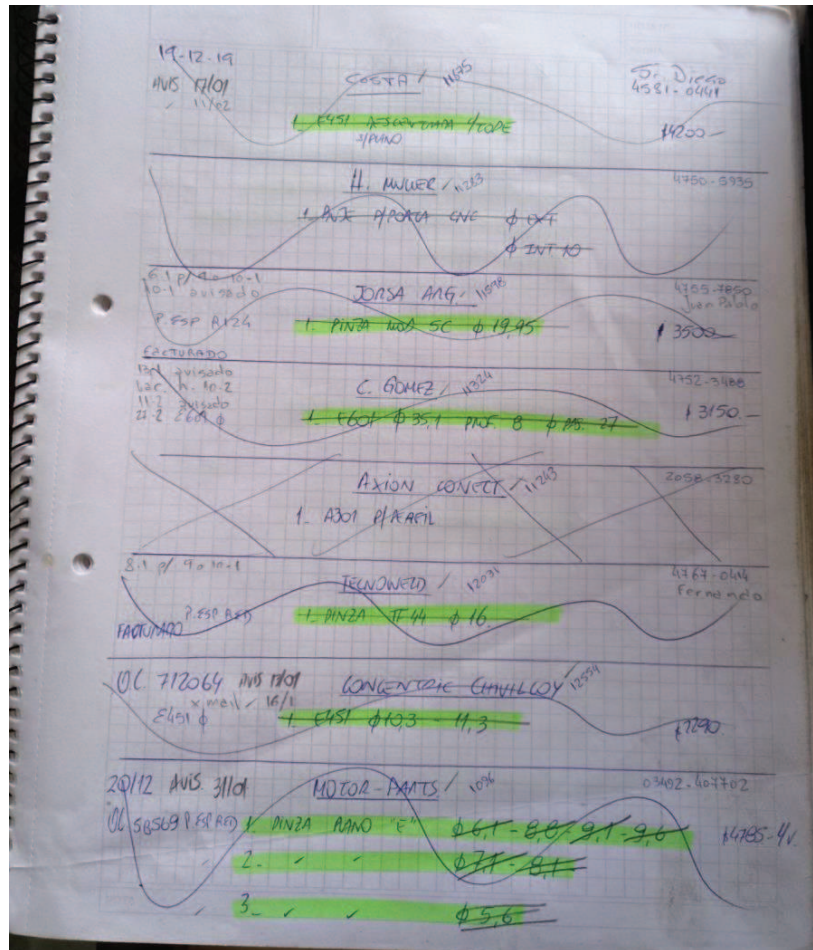
Descripción de símbolos utilizados en los diagramas de flujo

Símbolo	Descripción
	<b>Terminal:</b> Indica el INICIO o FIN del proceso.
	<b>Actividad:</b> Indica una actividad u operación del proceso.
	<b>Decisión:</b> Indica una bifurcación del proceso a través de una pregunta del tipo SI/NO.
	<b>Documento:</b> Indica que se crea, se usa o se elimina un documento del proceso.
	<b>Multidocumento:</b> Indica que se crea, se usa o se eliminan varios documentos del proceso.
	<b>Inspección/firma:</b> Indica las autorizaciones o aprobaciones del proceso.
	<b>Verificación:</b> Indica las revisiones del proceso.
	<b>Archivo manual:</b> Indica que uno o varios documentos son guardados durante el proceso.
	<b>Proceso definido:</b> Indica la existencia de un procedimiento descrito en otro diagrama de flujo.
	<b>Línea de flujo:</b> Indica el sentido del proceso.





Cuaderno de pedidos.

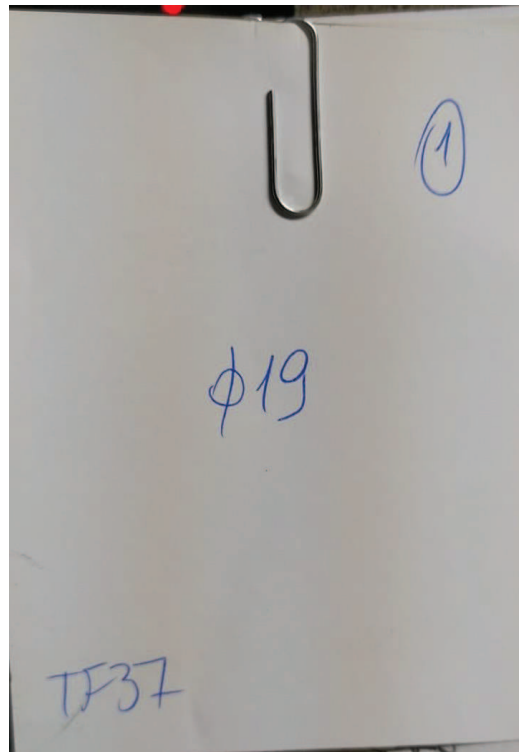


Planilla de clientes en cuenta corriente.

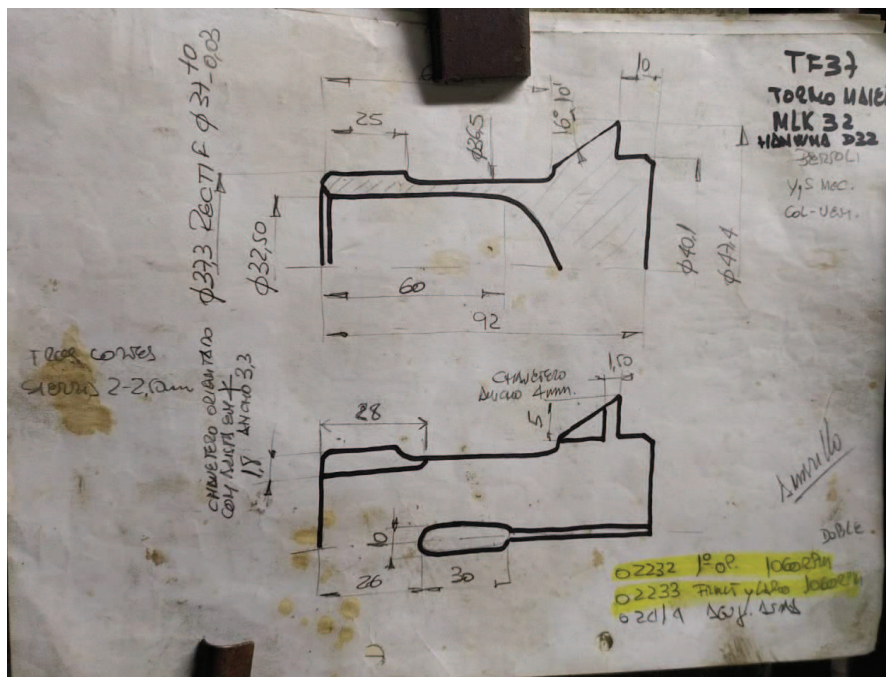
Código Cliente	Razón social	Importe	Observaciones
54646	Corven Argentina	\$ 12,000.00	Lleme' el 22/09 - Reca x TRANSF. 23/10
3125	FV Grifería	\$ 23,700.00	Lleme' 07/10, Lleme' 21/10 -
212533	Clavala Fernando	\$ 2,500.00	04/10 Lleme' 04/11 -
3205	Mozzoni Federico	\$ 1,200.00	Reca 18/10 -
21311	Mendoza Orlando	\$ 5,600.00	Lleme' 28/10 -
21443	Grifería Peirano	\$ 14,900.00	23/10 Lleme' - 27/10 Lleme' -
21375	Rodriguez Gustavo A.	\$ 4,500.00	01/10 Reca hoy -
22431	Nosedá Daniel	\$ 33,000.00	14/10 Lleme' 8/11 -



Nota de pedido.



Plano de producción.





Mercadería en tránsito.

DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA

**Industrias**  
**A [REDACTED] S.R.L.**  
Herramientas de Sujeción

Díaz Vález [REDACTED] B1605BTW Munro Buenos Aires  
Tel.: (054-11) [REDACTED] Tel./Fax.: (054-11) [REDACTED]

IVA RESPONSABLE INSCRIPTO

**X** **MERCADERIA EN TRANSITO**

Nº 0001- 00005415

Fecha: 20/10/21

CUIT: 30-55875510-1

Señor/es: ITMNET

Domicilio: \_\_\_\_\_ Loc: \_\_\_\_\_

IVA: Responsable Inscripto  C.U.I.T. Nº: \_\_\_\_\_

Remitimos a Ud. lo siguiente:

CANTIDAD	MATERIAL	TAREA
2	TF90	
1	TOINO WARRDA	
3	M451	
3	A66R	
4215	F601	
2	A661	
1	E344	
3	AMISAS	
	2. TAPAS	
2	PANTOGRAF.	
12	PINZA ANAN CH.	
19	GR.	
10	CARGADORES GR.	

} SF 8620  
0,81 - 60 62HAC

} SF 8620  
0,81 - 50 52AN

} SF 4140  
55-51HAC

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Transportista: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

C.U.I.T.: \_\_\_\_\_

Recibí Conforme

Imprenta **Pino** de Pino Domínguez, J. J. CUIT. Nº 20-93459985-4 Fecha de impresión: 04/03/2021 Original: Blanco  
 Tel.: 15-4022 6393 Expte. Habil. Nro. 2358/94 - artesgraficaspino@gmail.com Nº 0001-00005251 al 00005450 Duplicado: Celeste



Tarjetas de fichaje.

N°		MOD. 30M	
Nombre		Gustavo [Redacted]	
2da. Quincena de		Octubre de 2021	

HORAS	CANTIDAD	PRECIO HORA	TOTAL	AUSENC.	LIQUIDO
NORMALES					
EXTR 50%				LLEG. TAR.	REVISO
EXTR 100%					
TOTAL					

DIA	ENTRO	SALIO	ENTRO	SALIO	ENTRO	SALIO	TOTAL HS
16							
17							
18	07:06	16:29					
19	07:06	16:29					
20	07:01	16:30					
21	07:06						
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							





## Recibos de sueldos

**INDUSTRIAS [REDACTED] S.R.L.**  
DIAZ VELEZ [REDACTED] - MUNRO - BUENOS AIRES  
30 [REDACTED] - 1 TEL. [REDACTED]

NOMBRE Y APELLIDO	Gustavo [REDACTED]	CUIL	20-[REDACTED]-7	FECHA DE INGRESO	1/12/2005
CALIF. PROF.	Medio Oficial	PERIODO DE PAGO	2da Quinc Julio 2021		

LIQUIDACION			
Hs normales	99,0	\$ 264,59	\$ 26.194,41
Hs x antig	99,0	\$ 30,66	\$ 3.035,34
Hs a cta fut aum	99,0	\$ 20,67	\$ 2.046,33
ANR UOM Acuerdo 4/21	99,0	\$ 49,76	\$ 4.926,24
SUELDO BRUTO			\$ 36.202,32

RETENCIONES		
Jubilacion	11,00%	\$ 3.440,37
Ley 19032	3,00%	\$ 938,28
Cuota Sindical	2,50%	\$ 905,06
Obra Social	3,00%	\$ 1.086,07
Seg. De Vida y Sep		\$ 377,62
TOTAL RETENCIONES		\$ 6.747,40
SUELDO NETO A COBRAR		\$ 29.454,92

Son pesos: Veintinueve mil cuatrocientos cincuenta y cuatro con 92/100  
Lugar y fecha de pago: Munro 05 Agosto 2021

Recibi el importe de esta liquidacion en concepto de pago de mi remuneracion correspondiente al periodo indicado y duplicado de la misma conforme a la ley vigente.

**INDUSTRIAS [REDACTED]**  
**RUBEN [REDACTED]**  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA EMPLEADOR

Movimientos de caja chica.

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
01/10	ALM Pasado \$ 40.000		850
05/10	AMATEV Bren Pasado \$ 120.000 ✓ \$ 30.000 ✓ \$ 10.000 ✓ \$ 30.000 ✓ \$ 20.000		80+280 300
06/10	Antucho Pasado \$ 20.000		500
07/10	MM		1000
12/10	MM Pasado \$ 20.000		46
13/10	✓ \$ 40.000		
13/10	DAFILLI		450
14-10	Pasado \$ 20.000 ✓ \$ 110.000 ✓ \$ 40.000		
18/10	BP		240
19-10	Pasado \$ 38.000 Silverto		500
21-10	MANA Prov \$ 5000		300