



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

ESCUELA DE  
ECONOMÍA  
Y NEGOCIOS

Trabajo Final de Práctica Profesional

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

**La importancia de tener un apropiado control interno en las PyMES industriales de Argentina**

**AUTORES**

Milici, Brian

Smith, Diego

Tomas, Alejandro

Mail de Contacto:

[diegohernansmith@hotmail.com](mailto:diegohernansmith@hotmail.com)

**TUTOR**

Liliana Sosisky

Mail: [lilisosisky@yahoo.com](mailto:lilisosisky@yahoo.com)

**ENTREGA**

4 de julio de 2019

## Resumen

Muchas de las PyMES industriales nacionales están abocadas solamente a realizar su trabajo y contemplar las ganancias que este les puede generar, pero ampliando el campo de análisis nos damos cuenta de que la mirada debe ir más allá. Este horizonte incluye el estudio de tiempos en la realización de las tareas, determinar los métodos de producción más eficientes, llevar a cabo un análisis de costos exhaustivos, entre otros aspectos. Consideramos y destacamos que lo más importante es la implementación de eficientes medidas de control interno.

Podemos decir que una organización no puede prevenir o detectar a tiempo errores si no controla las operaciones que realiza. Si bien se puede trabajar de forma correcta y con alta eficiencia sin una estructura de control interno definida, creemos que es mejor tenerla para poder obtener mayor productividad.

La finalidad de este trabajo es analizar el funcionamiento de una empresa para encontrar herramientas que mejoren la eficiencia y el orden organizacional. Además, es necesario lograr que el empresario PyME cambie sus modelos mentales sobre el control interno. De esta manera, va a pasar de considerarlo un costo y una pérdida de tiempo a tratarlo como un instrumento que ayude a mejorar el desempeño operativo y, lo más anhelado por ellos, maximice sus beneficios económicos

El presente trabajo es de suma importancia, dado que puede ser utilizado como guía al momento de diagramar las operaciones básicas con las que debe contar una empresa de estas características, logrando así lo señalado anteriormente.

## Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	7
Palabras claves.....	7
Justificación del tema.....	7
Hipótesis de la investigación .....	8
Objetivos .....	8
Metodología del trabajo .....	9
Armado del trabajo .....	9
<b>Capítulo 1: PyMES industriales</b> .....	11
Definición .....	11
Ventajas de las PyMES .....	12
Desventajas de las PyMES.....	12
Situación actual de las PyMES en Argentina.....	13
<b>Capítulo 2: Control interno</b> .....	16
El control y el proceso administrativo.....	16
Concepto y alcance.....	18
Objetivos .....	19
Elementos.....	20
Relación entre objetivos y elementos de control interno.....	21
Componentes .....	22
ISO 9001 .....	23
<b>Capítulo 3: Ventas</b> .....	27
Definición y funciones .....	27
Descripción del subsistema .....	27
Modalidades de ventas.....	27
Control interno en las ventas .....	28

<b>Capítulo 4: Compras</b> .....	30
Definición y funciones .....	30
Descripción del subsistema .....	30
Modalidades de compras .....	30
Control interno en las compras .....	32
<b>Capítulo 5: Producción</b> .....	34
Definición y funciones .....	34
Descripción del subsistema .....	34
Modalidades de producción .....	34
Control interno en producción .....	35
<b>Capítulo 6: Cobranzas</b> .....	38
Definición y funciones .....	38
Descripción del subsistema .....	38
Modalidades de cobranzas .....	38
Control interno en cobranzas.....	39
<b>Capítulo 7: Pagos</b> .....	41
Definición y funciones .....	41
Descripción del subsistema .....	41
Modalidades de pago.....	41
Control interno en los pagos.....	42
<b>Capítulo 8: Trabajo de campo</b> .....	47
Introducción .....	47
Área de Ventas .....	47
Área de compras .....	48
Área de Producción.....	49
Área de cobros.....	51
Área de pagos.....	51

---

<b>Capítulo 9: Cierre de trabajo</b> .....	52
Análisis del funcionamiento de la empresa estudiada.....	52
Recomendaciones.....	54
Conclusión final TFPP .....	71
Conclusión: Milici, Brian Gabriel .....	72
Conclusión: Smith, Diego Hernán.....	72
Conclusión: Tomas, Alejandro Ariel .....	73
<b>Bibliografía</b> .....	74

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer,

A todas las personas que forman parte y son partícipes de esta etapa universitaria de forma directa e indirecta, gracias a todos por el aporte realizado y que hoy se puede ver reflejado en la finalización de la carrera.

A la Universidad Nacional de San Martín por permitir formar parte de ella, por seguir todos nuestros pasos, y sobre todo por inculcar en nuestra enseñanza durante toda la carrera.

También, a nuestra Tutora Liliana Sosisky por habernos brindado la oportunidad de poder recurrir a sus conocimientos, capacidades, enseñanza, así como también habernos tenido la paciencia y el continuo seguimiento para guiarnos durante el desarrollo de nuestra tesis.

Además, al Dr. José L. Abella por brindarnos los lineamientos, sugerencias de temas y primordialmente su apoyo, capacidades, y conocimientos para sacarnos cualquier tipo de duda y llevar adelante de manera adecuada y correcta nuestra tesis.

Por último, y no menos importante, a la empresa analizada, la cual nos abrió sus puertas, para que podamos ver su estructura, áreas, funciones, rutinas y podamos llevar a cabo la elaboración de nuestro trabajo de campo que se va a poder ver exployado a lo largo de la tesis.

## Introducción

### Palabras claves

Las palabras claves que se detallan a continuación son las que van a resumir la información en este plan de investigación.

- CONTROL INTERNO
- PYMES
- AREAS
- ORDEN
- EFICIENCIA

Estos van a ser los pilares en los que se va a apoyar el estudio que realizamos.

### Justificación del tema

Como hemos visto a lo largo de toda la carrera, el objetivo principal de todas las organizaciones es el de maximizar los beneficios. Para lograrlo, no solo se necesita una correcta planificación de recursos, sino que además es primordial contar con un sistema de control interno adecuado y personas capacitadas que puedan llevarlo a cabo de manera eficiente.

Hemos elegido las PyMES industriales de Argentina, ya que son la principal fuente de empleo representando más del 90% de las empresas de nuestro país. Este tipo de empresas, en sus orígenes, son creadas en un contexto familiar en donde los empleados realizan múltiples tareas, careciendo de formalidad y sin una estructura definida generando ineficiencias. La principal falencia por parte de estos empresarios es subestimar la función de control y creer que su implementación no va a influir en su rentabilidad. Dentro estas empresas, seleccionamos las industriales ya que son, a nuestro criterio, mas importantes para el desarrollo del país y las que más necesitan de estos controles por su complejidad operativa.

Se pone atención en las siguientes operaciones: VENDER, COMPRAR, PRODUCIR, COBRAR Y PAGAR. Todas son actividades básicas de una empresa pyme y tienen que estar relacionadas para que ésta trabaje como un ente sólido y con un norte definido. Muchas empresas no lo llevan a cabo y ven cada departamento como una empresa diferente, dejando de lado la coordinación y el control que tiene que haber entre las distintas secciones de una organización. Como consecuencia de esto, se

pierde el orden con el cual se debe trabajar para evitar cualquier tipo de error que se puedan cometer en los procesos.

Como práctica dentro de la carrera que estamos estudiando, nos parece un tema completo. Aquí se tienen que conocer todos los procesos internos de una empresa, a los cuales se les deben aplicar diferentes herramientas para mejorar su eficiencia. Esta investigación nos permite aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera y exponerlos en este trabajo final.

### Hipótesis de la investigación

La implementación de un sistema de control interno en las PyMES industriales de Argentina facilita un orden organizacional y una mejora en la eficiencia operativa.

### Objetivos

Los objetivos planteados en este trabajo son los siguientes:

- La finalidad principal que tiene esta investigación es analizar el funcionamiento administrativo de las áreas funcionales predominantes de las PyMES industriales y encontrar herramientas que faciliten el orden y la eficiencia dentro de las mismas.
- Otro objetivo muy importante, es demostrar a los dueños y directivos de las PyMES los beneficios de estas prácticas para que tomen conciencia de su importancia y puedan comenzar a modificar sus modelos mentales, que generalmente, son rígidos y los traen consigo desde la creación de la organización
- Por último, es maximizar la utilización del capital humano para alcanzar una adecuada gestión administrativa, obteniendo mejores niveles de productividad.

Esto se demuestra a través de un trabajo de campo, en donde se brindan las conclusiones sobre cada una de las áreas básicas que tiene una empresa, y las respectivas recomendaciones para que los directivos de la empresa puedan aplicarlas y cumplir con los objetivos mencionados anteriormente.



## Metodología del trabajo

La metodología está basada en una investigación descriptiva, cualitativa, propositiva y con un diseño no experimental.

- Descriptiva: Permite conocer las funciones y responsabilidades de cada subsistema de estudio.
- Cualitativa: Abordamos información bibliográfica en forma teórica, la cual no incumbe la presencia de datos numéricos.
- Propositiva: Teniendo en cuenta la finalidad del trabajo, usaremos la información obtenida para realizar conclusiones y recomendaciones viables.
- Diseño no experimental: Es una investigación empírica, en la cual no se recurre a manipulación de datos obtenidos

## Armado del trabajo

### Capítulo I – PyMES Argentinas

En este capítulo, se conoce la definición de PyMES, las ventajas y desventajas de estas. También se hace referencia a la situación actual en el país.

### Capítulo II – Control Interno

Aquí se comienza exponiendo el concepto de control y su relación con el proceso administrativo. Luego, entrando en tema, se define el control interno, alcance, objetivos, elementos y la relación entre ellos. Además, se mencionan los componentes y, por último, comentarios acerca de los requisitos de la norma ISO-9001-2015.

### Capítulo III – Ventas

Se detalla la definición y las funciones de ventas, la descripción del proceso que ocurre en el área, las modalidades de esta, y las normas de control interno recomendadas.

### Capítulo IV – Compras

Se menciona la definición y las funciones de compras, la descripción del proceso que ocurre en el área, las modalidades de esta, y las normas de control interno recomendadas.

### Capítulo V – Producción

Se dará a conocer la definición y las funciones de producción, la descripción del proceso que ocurre en el área, las modalidades de esta, y las normas de control interno recomendadas.

### Capítulo VI – Cobranzas

En este capítulo, se conoce la definición y las funciones de cobranzas, la descripción del proceso que ocurre en el área, las modalidades de esta, y las normas de control interno recomendadas.

### Capítulo VII – Pagos

Se detalla la definición y las funciones de pagos, la descripción del proceso que ocurre en el área, las modalidades de esta, y las normas de control interno recomendadas.

### Capítulo VIII – Trabajo de Campo

Se desarrolla la descripción y el análisis de las áreas mencionadas en los capítulos anteriores, para poder obtener un diagnóstico de la situación actual de la pyme industrial en estudio.

### Capítulo IX – Cierre de Trabajo

Se efectúa el análisis de la empresa estudiada y se realizan las recomendaciones necesarias. En última instancia, se detallan las conclusiones generales y particulares de cada autor.

## Capítulo 1: PyMES industriales

### Definición

Según la Administración Federal de Ingresos Públicos “Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en algunos de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Pueden estar registrada por una o varias personas y sus ventas totales anuales no pueden superar los montos establecidos según su categoría.”

A continuación, se detallan los cuadros correspondientes a las categorizaciones:

	Ventas totales anuales según rubro o sector de la empresa				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
<b>Micro</b>	Hasta \$ 7.400.000	Hasta \$ 5.800.000	Hasta \$ 19.800.000	Hasta \$ 16.800.000	Hasta \$ 4.800.000
<b>Pequeña</b>	Hasta \$ 47.300.000	Hasta \$ 34.600.000	Hasta \$ 119.200.000	Hasta \$ 102.200.000	Hasta \$ 30.000.000
<b>Mediana (Tramo 1)</b>	Hasta \$ 378.900.000	Hasta \$ 289.000.000	Hasta \$ 1.001.800.000	Hasta \$ 829.900.000	Hasta \$ 228.900.000
<b>Mediana (Tramo 2)</b>	Hasta \$ 568.300.000	Hasta \$ 412.800.000	Hasta \$ 1.431.200.000	Hasta \$ 1.212.800.000	Hasta \$ 363.100.000

Fuente: [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)

	Cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
<b>Micro</b>	12	7	7	15	5
<b>Pequeña</b>	45	30	35	60	10
<b>Mediana (Tramo 1)</b>	200	165	125	235	50
<b>Mediana (Tramo 2)</b>	590	535	345	655	215

Fuente: [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)

Las PyMES son la principal fuente de empleo del país, aunque en la actualidad no están pasando un buen momento debido al contexto en el que se desenvuelven las empresas.

Haciendo un resumen de lo mencionado por Carlos Cleri en su libro “El libro de las PyMES”, en complemento con otros autores, podemos mencionar las siguientes virtudes y debilidades de las PyMES:

---

## Ventajas de las PyMES

1. Tienen relación más directa con el “consumidor final” de sus productos/servicios.
2. Debido a la escasez de recursos recurren a la capacidad creativa de los empleados. Se encontrarán en la mayoría de las PyMES a los “artesanos” de su trabajo, personas que han adquirido sus conocimientos a través de la experiencia.
3. Tienen mayor flexibilidad para adaptarse al contexto de la organización, tienen la posibilidad de reinventarse en menor tiempo que una empresa de gran envergadura.
4. Tienen la capacidad de decisión con mayor celeridad debido a que no poseen un gran directorio. En ocasiones hay una sola persona que toma las decisiones.
5. Relación diaria y cercana entre dueños/dirección de la empresa y empleados, lo cual permite una mayor confianza.
6. Creadores de mano de obra como virtud, ya que con los sueldos abonados hace que aumente el poder de compra de la gente sosteniendo la demanda.

## Desventajas de las PyMES

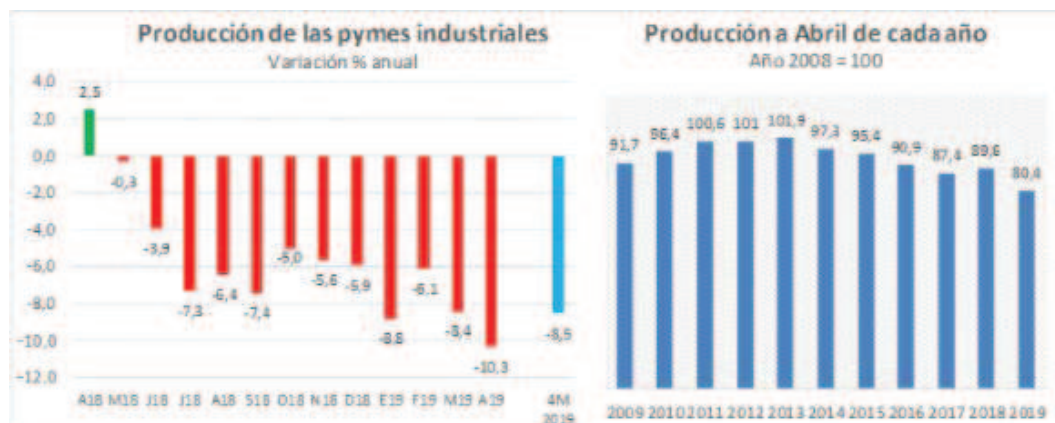
1. Problemas con el financiamiento, muchas de las empresas no tienen otra alternativa que recurrir a préstamos de bancos privados. En la actualidad, las tasas están muy altas por lo que las empresas están retrasando su progreso tecnológico.
2. Los precios, en ocasiones, de los productos y servicios ofrecidos son pocos competitivos ya que los costos son más altos que una empresa que pueda contemplar economías de escala.
3. Si bien son flexibles y capaces de adaptarse al contexto, poseen poca información para saber para donde puede virar su mercado, entre otras cosas. La información es un factor sensible en las PyMES, incluyendo comunicación externa e interna.
4. Las decisiones, al ser tomadas solamente por el dueño de la empresa, están sujeto al pensamiento y visión de este. La delegación es una deuda pendiente en las PyMES.

5. Rotación de personal calificado ya que no pueden comparar sus sueldos y beneficios con el que otras empresas de mayor tamaño pueden llegar a tener.

### Situación actual de las PyMES en Argentina

Sin dudas el contexto macroeconómico que atraviesan las empresas no es el deseado. La presión tributaria, la inflación y la caída de la producción (consecuencia de una baja en el consumo por una pérdida del poder adquisitivo) de manera constante son los principales problemas que atraviesan los empresarios. Esto, sumado a las elevadas tasas de interés, lleva a que no tengan capacidad de inversión y desarrollo.

La industria pyme viene cayendo durante 12 meses consecutivos, esto hace que deban trabajar con un elevado grado de capacidad ociosa dentro de un mercado interno que está en continua contracción y en un mercado externo que es muy difícil de penetrar.



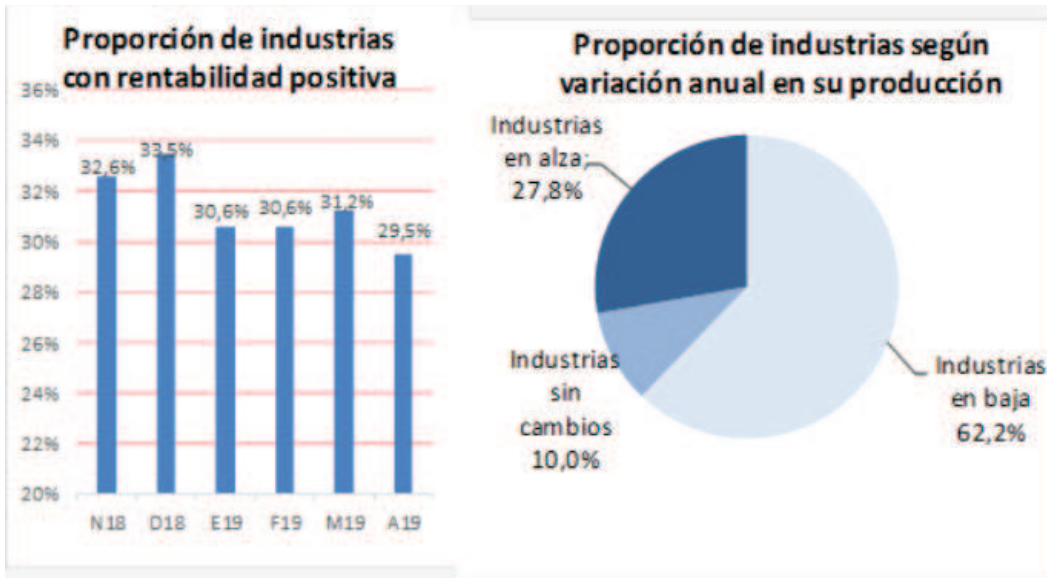
Fuente: [www.redcame.org.ar](http://www.redcame.org.ar)

Además de los inconvenientes de demanda que no solo perjudican los niveles de ventas sino también la productividad de las PyMES, se le debe adicionar las elevadas distorsiones estructurales que hacen que la empresa sea poco competitiva.

Algunos datos brindados por fuentes oficiales, como es el caso de Red Came, son:

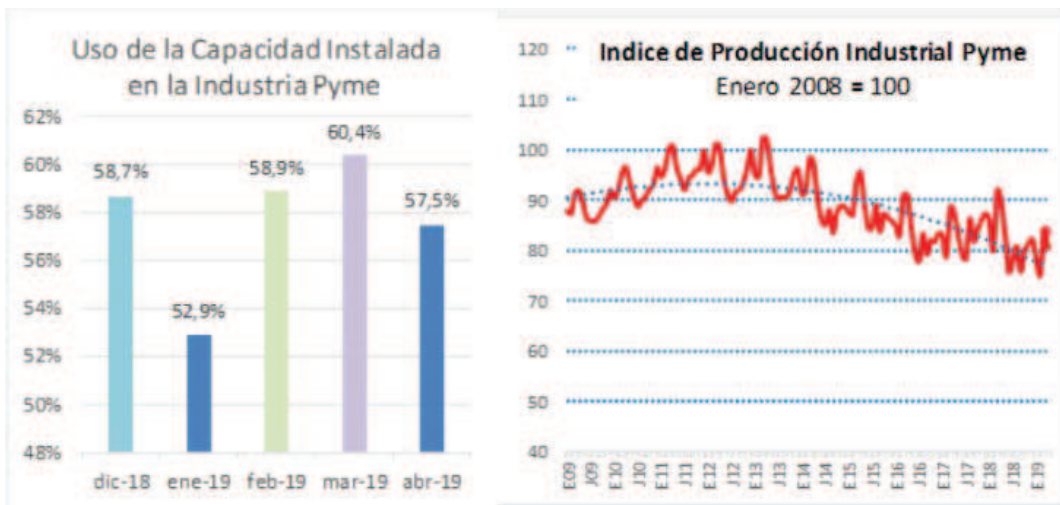
En cuanto al porcentaje de empresas con rentabilidad favorable se mantiene en niveles de alrededor del 30% desde principio de año.

Por la situación actual en la que nos encontramos, en donde predomina la incertidumbre y la falta de previsibilidad, es muy difícil poder calcular una tendencia al crecimiento o poder proyectar a futuro.



Fuente: [www.redcame.org.ar](http://www.redcame.org.ar)

Es necesario mencionar que según el Índice de la producción industrial pyme, que es el encargado de medir el desempeño mensual de la producción, el uso de la capacidad instalada bajo a 57.5% durante el mes abril del corriente año. Solamente el valor pudo superar el 60 % en el mes de marzo, lo cual indica que las empresas vienen trabajando en una situación muy complicada.



Fuente: [www.redcame.org.ar](http://www.redcame.org.ar)

Producción Industrial PyME	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	I Cuatrimestre
	Var. i.a.				
Industria alimenticia y bebidas	-1,2%	-3,8%	-5,6%	-2,7%	-3,5%
Productos textiles y prendas de vestir	-8,4%	-11,4%	-9,6%	-8,8%	-9,8%
Calzado y Marroquinería	-15,5%	-20,0%	-13,5%	-24,6%	-16,3%
Productos de Madera y Muebles	-16,5%	-14,1%	-10,6%	-21,2%	-13,7%
Papel, cartón, edición e impresión	-5,9%	0,0%	3,0%	2,1%	-1,0%
Productos químicos	-6,0%	-0,5%	-6,0%	-4,6%	-4,2%
Productos de caucho y plástico	-10,6%	-3,3%	-12,9%	-13,9%	-8,9%
Productos minerales no metálicos	-13,3%	-6,1%	-13,7%	-22,6%	-11,0%
Productos de metal, maquinaria y equipo	-8,9%	-3,4%	-10,9%	-9,5%	-7,7%
Prod. eléctrico-mecánicos e informática	-14,0%	-10,3%	3,1%	-12,2%	-7,1%
Material de transporte	-17,7%	-10,2%	-18,2%	-24,2%	-15,4%
<b>Promedio</b>	<b>-8,8%</b>	<b>-6,1%</b>	<b>-8,4%</b>	<b>-10,3%</b>	<b>-8,5%</b>

Fuente: [www.redcame.org.ar](http://www.redcame.org.ar)



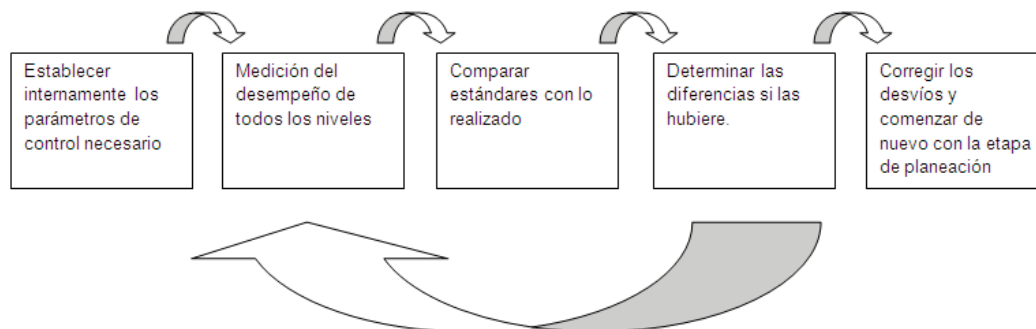
## Capítulo 2: Control interno

### El control y el proceso administrativo

Para comprender la importancia del control interno en las organizaciones, en primer lugar, debemos hablar sobre el control en su significado general. El control es una de las operaciones básicas de los procesos administrativos (planificar, organizar, decidir y controlar), y para nuestro entender es fundamental para el funcionamiento de toda empresa y, es por eso, que nos enfocamos en él para hacer nuestro trabajo final.

Se debe tener en cuenta que el control no es el último eslabón de un proceso, sino que debe intervenir en todas las actividades que la organización realice. De aquí deriva el concepto de control interno, dado que, toda empresa debe garantizar la totalidad de sus procesos y no solamente controlar el resultado final de la gestión realizada.

Un cuadro básico de los pasos del control sería el siguiente:



*Fuente: Elaboración Propia.*

La empresa debe establecer parámetros de control respondiendo a un plan establecido previamente y recordar que el control se debe realizar en todos los niveles de la organización, sin dejar acciones libradas al azar. Estos controles tienen que tener la rigurosidad debida, ya que es posible que se pretenda un nivel de profundidad que la organización no soporta o a un nivel de flexibilidad demasiado amplio. Además de ser claros y no dar lugar a ambigüedades.

Haciendo enfoque a la medición del desempeño operativo de la organización, existen diferentes formas de medirlo, estas pueden ser: medir el desempeño de las personas luego de la asistencia a cursos de entrenamientos, el presentismo y toda acción que le permita a los responsables de tomar decisiones saber si lo existente está en



concordancia con lo planificado. Es esencial tener en claro lo dicho anteriormente, ya que si se miden entidades equivocadas será en vano todo el accionar de medición y no favorecerá a la acción correctiva.

Una vez que se mide dicho desempeño, en comparación con las normas y los estándares, se debe determinar si existieron diferencias. Estos desvíos pueden ser catalogados como insignificantes, moderados o graves dependiendo cuál es su incidencia en los procesos. Si el desempeño cumple con lo anhelado, la organización continúa trabajando de la misma manera. Si, por el contrario, este desempeño difiere notablemente de lo esperado, se deben analizar las causas y los estándares, ya que es posible que no estén del todo adecuadas a las condiciones de la organización.

Un conjunto de pasos de aplicación sencilla para realizar este análisis es el siguiente:

1. Llevar a cabo acciones inmediatas de contención, con la finalidad de detener el riesgo.
2. Luego, se deben conocer las causas raíces de los problemas. Los métodos comúnmente utilizados son:
  - “5 por qué”: consiste en efectuar una serie de preguntas para poder establecer las relaciones de causa-efecto que generan un problema.

*PROBLEMA: avería del control principal de una máquina de Control Numérico*

**Pregunta 1: ¿Por qué se averió el control principal?**

Respuesta: La placa de conductores está defectuosa.

**Pregunta 2: ¿Por qué es defectuosa la placa?**

Respuesta: Por mala refrigeración.

**Pregunta 3: ¿Por qué no se refrigeraba bien?**

Respuesta: Por no llegarle suficiente aire.

**Pregunta 4: ¿Por qué no llegaba el aire?**

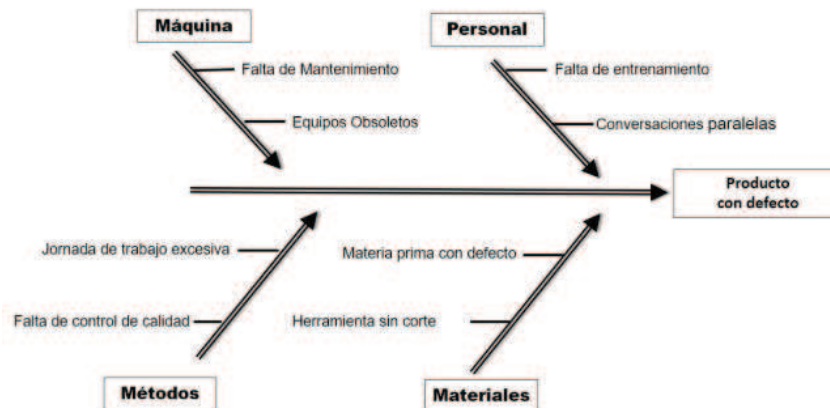
Respuesta: Por falta de presión.

**Pregunta 5: ¿Por qué la presión de aire era insuficiente?**

Respuesta: Filtro de aire muy sucio. ⇒ CAUSA RAIZ

Fuente: [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

- “Diagrama de espina de pescado”: Se analizan, junto a un equipo de trabajo, el funcionamiento de los recursos utilizados en las operaciones.



Fuente: [www.blogdelacalidad.com](http://www.blogdelacalidad.com)

3. Posteriormente, se debe elaborar un plan de acción correctivo. El plazo de ejecución depende de la complejidad de aplicación. Generalmente, consisten en reorganizar funciones, cambiar procedimientos, volver a planificar cualquier tipo de acción, agregar puestos de control, capacitaciones a integrantes de la organización, entre otras.
4. Una vez llevado a la práctica este plan se verifica su eficacia en el tiempo establecido por la organización, logrando que sea un proceso de mejora continua.

### Concepto y alcance

Para comprender de manera clara al control interno se proporcionan una serie de definiciones de los autores que se consideran importantes para el armado de este trabajo:

“El control interno debe interpretarse como un conjunto de normas de seguridad o control preventivo que se incluyen en los procedimientos administrativos que corresponden a las distintas operaciones básicas”. (Alberto Díaz, 1981).

“El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas”. (José Alberto Schuster, 1992).

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”. (Coopers & Lybrand e Instituto de auditores internos, 1997).

“El control interno es el conjunto de normas y procedimientos existentes en el ente auditado, implementado con el fin de alcanzar sus objetivos, es decir, los objetivos para los cuales se creó el ente”. (Juan José Cossio, 1997).

“El sistema de control interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que lo adopta cuyo objetivo es evitar la comisión de errores y fraudes, y ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa”. (José Luis Pungitore, 2006)

Luego de citar estas definiciones, se concluye que el control interno es un conjunto de procesos, normas, directivas e instrucciones que la organización determina a fin de coordinar, dirigir, y controlar la ejecución de todas sus acciones garantizando calidad en la información y brindando mayor eficiencia y seguridad en la operatoria del ente.

El alcance no solo apunta a unificar y racionalizar los procesos efectuados por las organizaciones, sino que también a detectar posibles riesgos a los que se enfrenta el ente. Algunas cuestiones que pueden afectarlo son las fallas humanas en la ejecución, faltas de recursos necesarios y acuerdos para propósitos ilegales por parte de algún integrante de la empresa.

La gestión de proceso de control interno está sujeta a cada empresa en particular, ya que no todas tienen el foco puesto en las mismas áreas de la organización. Es fundamental remarcar que debe estar comprometida en su totalidad con la implementación porque, en caso de que no lo esté, su aplicación no va a tener éxito.

## Objetivos

- *Promover la eficacia y eficiencia operativa:* En primera instancia, es importante fijar correctamente las tareas y responsabilidades de los empleados y un modo de ejecución idóneo de las intervenciones. Luego, se debe definir las acciones de control interno adecuadas con el fin de reducir costos y evitar pérdidas de tiempo en las operaciones.

- *Proveer información confiable:* Es fundamental para la toma de decisiones. Debe ser simple, íntegra y oportuna, es decir, comunicada en el momento adecuado para poder decidir correctamente.
- *Cumplimiento de los procedimientos, normas y políticas establecidas por parte de los empleados:* Es necesario que las pautas de control interno sean transmitidas de manera clara y concisa, ya que la interpretación y comprensión son elementales para el desarrollo de esta herramienta.
- *Adecuada protección de los activos para evitar errores o irregularidades:* Por último, con información confiable y controles determinados, se obtiene mayor protección a la totalidad de bienes y derechos pertenecientes al ente, manteniendo así, la estructura patrimonial para el logro de las metas y objetivos fijados por la organización.

## Elementos

El sistema de control se compone de 3 subsistemas que funcionan en forma coordinada y circular, es decir, con una retroalimentación continua. Estos son: Sistema de Diagnóstico, Sistema Preventivo y Sistema Ejecutivo.



Fuente: SICOP.

- 1) *Sistema de Diagnóstico:* Se analiza el funcionamiento de cada área funcional de la organización y el comportamiento de las variables críticas de cada una de ellas. En este sistema es fundamental la calidad de la información relevada, porque es la que nos permite realizar un diagnóstico que se ajuste a la realidad favoreciendo a la gestión de control. Está compuesto por:

- a. Diagnóstico de las variables críticas de desempeño: Aquí se identifican las variables críticas de cada área de la compañía dependiendo de sus estrategias y objetivos.
  - b. Diagnóstico del sistema de control: Se analiza el sistema de control de cada una de las áreas y así percibir las falencias que poseen.
- 2) *Sistema preventivo*: En este sistema se determinan las herramientas y se les inculcan normas a los empleados para evitar riesgos existentes y potenciales del negocio. Está formado por:
- a. Ambiente de control: Se establecen valores, responsabilidades y la cultura empresarial deseada por la organización y se transmite a todos los empleados.
  - b. Evaluación de riesgos: Consiste en identificar riesgos, evaluarlos, crear métodos para su control e implementarlos.
- 3) *Sistema ejecutivo*: Es la puesta en marcha de lo realizado en el anterior sistema comprendiendo todas las medidas de control. Se compone por:
- a. *Actividades de control*: Se dispone de un marco de actuación para cada uno de los empleados al realizar sus actividades.
  - b. *Autocontrol*: El empleado es el protagonista de su propia labor, corrigiendo las eventuales desviaciones que se presenten. Esto genera un sentido de pertenencia y motivación en la operatoria diaria.

Se debe entender a este sistema integral como un ciclo que todo el tiempo se está retroalimentando para lograr la mejora continua, todo proceso de control aporta nuevos aprendizajes y la organización debe tomarlos como tal.

### Relación entre objetivos y elementos de control interno

Existe una relación entre los objetivos, que es lo que se pretende conseguir, y los elementos, que representan lo que se necesita para cumplirlos. De esta manera, realizando de manera continua el proceso mencionado en los elementos, la compañía tendrá más posibilidades de cumplir con el fin de esta herramienta.

La aplicación del control interno es importante que se realice en la totalidad de la empresa y contar con el apoyo de los directivos porque sin ello no se va a poder lograr.

## Componentes

El sistema de control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que se conduce a la organización y están integrados en el proceso de dirección. Aunque estos son aplicables a todas las empresas, las PyMES pueden implantarlos de forma distinta que las grandes compañías multinacionales.



Fuente: Los nuevos conceptos del control interno.

- 1) *Entorno de control*: Aquí se marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concientización de sus empleados respecto al control aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, y la manera en que la dirección asigna la autoridad, las responsabilidades y el desarrollo de los empleados.
- 2) *Evaluación de los riesgos*: En esta etapa, se deben identificar y analizar los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo gestionarlos. Esto se ve afectado por el tipo de empresa y a qué sector industrial pertenece.
- 3) *Actividades de control*: Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

- 4) *Información y comunicación*: Consiste en identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permita cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas de gestión producen informes que contiene información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. También, debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa.
- 5) *Supervisión*: Comprueba el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. De esta manera, vemos que es un proceso de mejora continua que debe efectuar la organización.

Estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El control interno es más efectivo cuando los controles se incorporan en la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa.

Cabe destacar, que las pequeñas y medianas empresas no están exentas de realizar un control interno, ya que las evaluaciones que se obtienen son de utilidad para los dueños y directivos de estas organizaciones. Esto favorece a la toma de decisiones y para realizar cambios en procesos defectuosos para poder lograr los objetivos y proteger los recursos del negocio.

### ISO 9001

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, que reúne a representantes de diversos países para desarrollar normas de estandarización en diferentes áreas de actuación. La norma 9001 se basa en los principios de la gestión de la calidad de la norma ISO 9000 y, si hablamos de gestión de la calidad debemos mencionar sin entrar en profundidad, los principios básicos de la última revisión:

- A) Enfoque en el cliente
- B) Liderazgo
- C) Compromiso de las personas

D) Enfoque a procesos

E) Mejora continua

F) Gestión de las relaciones

Los sistemas de Gestión se apoyan en las normas del control interno y lo que hacen es garantizar el funcionamiento óptimo de un conjunto de procesos. Claro está, que esto se da solamente si se respeta lo establecido en los procedimientos de cada empresa.

La última revisión de la norma (ISO 9001-2015) fue publicada el 23 de septiembre de 2015, tras una actualización en la que intervinieron 93 países. A diferencia de su inmediata anterior, indica que cada organización debe conocer el entorno con el que va a interactuar, ya que afecta a las empresas de manera considerable. Cuando se habla de entorno se hace referencia tanto al interno como al externo, contemplando aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL).

De este análisis, se desprende una clasificación de partes interesadas, remarcando dos niveles principales; el primero de ellos son actores que siempre se deben tener en cuenta como Clientes, Proveedores, Empleados, Accionistas y entes regulatorios. Y el segundo nivel está sujeto a la actividad a la que se dedica cada empresa en particular. Cabe aclarar, que es la organización la que decide cuales de estas partes interesadas son pertinentes, digno de un mayor análisis que el resto.

Otra de las nuevas apariciones en esta norma, es la inclusión de una matriz de riesgo a nivel procesos e institucional. Estas matrices deben contener todos los posibles problemas a los cuales se enfrenta cada sector de la compañía y clasificarlos, otorgando grados de criticidad diferentes. Esto permite realizar un plan de acción que se encargue, en primer lugar, de los problemas más relevantes. De esta manera, se logra que el enfoque general de la empresa se base en los riesgos determinados y quede eliminado el concepto de Acciones Preventivas que se desarrollaba en revisiones anteriores.

Es necesario mencionar, que lo que busca esta norma es lograr un compromiso genuino de los integrantes de todos los niveles de la organización, dado que, la totalidad debe colaborar en el análisis del entorno de su área de trabajo, el armado de las matrices de riesgo particulares y los planes de acción.

Una nueva indicación normativa revela que cuando la organización determine la necesidad de cambios en su sistema de gestión, los mismos se deben llevar a cabo de



una manera planificada considerando el propósito de los cambios, la disponibilidad de recursos, reasignación de responsabilidades y las consecuencias que traería este nuevo cambio.

Por último, enumerando las disparidades, nos encontramos con que cada empresa debe recopilar los llamados "conocimiento de la organización", que no son más que los pequeños detalles que hacen a la viabilidad de las operaciones de cada rubro en particular.

Hasta aquí se desarrollaron las principales diferencias entre las dos últimas revisiones de la Norma ISO 9001. A continuación, se enuncian los aspectos comunes entre las revisiones 2008 y 2015. Estos son:

- Establecer políticas de calidad y comunicarlas de forma íntegra al total de la organización.
- Contemplar la totalidad de los recursos y verificar si son suficientes para garantizar el funcionamiento.
- Determinar competencias, inculcar la toma de conciencia y respaldarse siempre en una comunicación formal y clara. En referencia a este último concepto, se debe determinar que comunicar, cuando, a quien, como y quien será el responsable de hacerlo.
- Mantener información documentada de todos los requisitos de esta norma, respetando tanto la creación y actualización de documentos como también el control de estos.
- Planificación y control operacional. Se deben controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos de aprovisionamiento de productos y servicios.
- Realizar evaluación de desempeño de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.
- Se tiene que elaborar un plan de auditorías internas para que la organización sea su propio ente de control.
- Llevar a cabo una revisión por la dirección para asegurarse de analizar los aspectos fundamentales de la empresa. Aquí se hará un resumen de cómo ha sido el funcionamiento de la compañía a lo largo del periodo tomado.
- En cuanto a las acciones correctivas se debe definir una metodología de estudio de causas, para poder prevenir que ocurran nuevamente en un futuro.
- La trazabilidad es un factor primordial en esta norma internacional, ya que nos indica en qué grado la empresa puede recurrir a buscar información necesaria ante situaciones determinadas.

- Mejora continua. Es el principal beneficio que trae la aplicación de estos requisitos. La empresa entra en proceso de aprendizaje continuo.

En síntesis, la implementación de un sistema de gestión de calidad trae consigo una serie de ventajas que la empresa debe aprovechar:

- Permite afianzar su posición en el mercado, dado que si se tiene seguridad al momento de realizar las operaciones la empresa se encuentra preparada para adentrarse en nuevos desafíos.
- Mejorar la gestión de calidad tiene como contrapartida el satisfacer de una mejor manera las necesidades del cliente.
- Tiene métodos más eficaces de trabajo que le ahorran tiempo, dinero y recursos
- Mejora su desempeño a nivel operativo, lo cual ayuda a reducir la cantidad de errores y por lo tanto mejorar los beneficios.
- Motiva y aumenta el nivel de compromiso del personal a través de procesos internos más eficientes. Esto se da por el nivel de participación que deben tener todos los involucrados en los procesos.
- Aumenta las oportunidades de negocio demostrando conformidad con las normas.

En conclusión, las generalidades de esta norma hacen que su aplicación sea posible en cualquier organización, siempre y cuando esté dispuesta a comenzar con un proceso de transformación que lleve a la empresa de trabajar informalmente a hacerlo de una manera formal y segura.

---

## Capítulo 3: Ventas

### Definición y funciones

El área de ventas tiene como función principal lograr, mediante un conjunto de operaciones, la transferencia de un bien o servicio a un consumidor.

Otras de las funciones son dirigir la fuerza de ventas, elaborar pronósticos, establecer precios, realizar publicidad y promoción y llevar a cabo un análisis periódico de las ventas realizadas por la empresa para poder favorecer el proceso de toma de decisiones comerciales.

### Descripción del subsistema

- A. Recepción y aprobación del pedido: La empresa recibe un requerimiento y se crea el pedido. Luego, se verifican los datos, las condiciones del cliente y se consulta su situación a créditos. Una vez corroborado esto, se pasa a la aprobación formal del pedido.
- B. Preparación de la mercadería: Se verifica la existencia y se procede a emitir los remitos. Se prepara el pedido y se confecciona la hoja de ruta.
- C. Despacho de la mercadería: Se entrega la mercadería al tercero y se obtiene el remito original firmado como respaldo de conformidad.
- D. Facturación de la venta: El sector facturación, mediante los remitos entregados junto con los datos del cliente emite la factura de venta. Cabe aclarar, que antes de realizar esta acción se deben controlar cantidades y precios.

### Modalidades de ventas

1. *Venta directa al cliente*: Es la modalidad más utilizada por pequeños comercios o emprendimientos en donde el productor vende en mostrador lo que hace. Algunos ejemplos son panaderías, fábricas de pastas, heladerías, etc.
2. *Venta a minoristas*: Consiste en abastecer pequeños comercios que vende al público diversos artículos relacionados entre sí. Los ejemplos más comunes son kioscos o almacenes.

3. *Venta a mayoristas*: Estos son grandes cadenas de venta de todos tipos de productos. Poseen un gran poder de negociación, pero a su vez, son muy importantes para que la marca tenga un buen posicionamiento en el mercado. Los supermercados son los exponentes más significativos.
4. *Ventas extraordinarias*: Se trata de la venta de bienes que no corresponden a la actividad ordinaria del ente. Ejemplos: Venta de bienes de uso.
5. *Exportación*: Aquí el comprador reside en el exterior. Se deben contemplar todos los requisitos legales y presentaciones correspondientes para realizar la operación. Esta modalidad se da principalmente en el rubro del agro.
6. *Ventas vía internet*: Actualmente es la modalidad que mayor crecimiento tiene, se ejecutan las transacciones a través de plataformas digitales. El ejemplo más demostrativo es el de Mercado Libre.

### Control interno en las ventas

- **Créditos a clientes**: Quien concede los créditos no debe ser quien autoriza las ventas, cuando sea posible la separación de funciones. Se debe controlar el límite de crédito del cliente antes de aceptar nuevos pedidos de mercaderías, esto ayuda a evitar nuevos incobrables o al menos, a reducir la magnitud del daño. El límite de crédito del cliente debe definirse siguiendo pautas explícitamente fijadas para tal fin.
- **Control de facturación**: Antes de emitir la factura, se debe controlar que las cantidades y los precios unitarios de los productos sean los correctos.
- **Control de stock**: Se debe controlar que se disponga la mercadería antes de concretar el pedido para evitar desatender al cliente o para poder programar su disponibilidad en tiempo y forma convenida. La aceptación del pedido por parte del vendedor implica para el mismo el compromiso de entrega de la mercadería. Su incumplimiento puede provocar, la pérdida de credibilidad por parte de la empresa.

Además, se debe reducir preventivamente el stock cuando se acepta un pedido. De no hacerlo pueden aceptarse nuevos pedidos comprometiendo el stock necesario para cumplir con el concretado anteriormente.

Finalmente, se debe disminuir de manera definitiva el stock cuando se retiran las mercaderías y se remiten al cliente. De no realizarse la disminución definitiva va a provocar una distorsión entre las registraciones y la realidad.

- Documentación respaldatoria: Una vez emitida la factura de venta, se debe verificar que estén acompañadas por el o los remitos correspondientes con la firma y conformidad del cliente antes de ser archivadas. El importe de estas debe coincidir con el importe registrado en la cuenta corriente del deudor. El remito con firma y conformidad prueba la recepción de la mercadería por parte del cliente y da derecho a la compañía al posterior cobro de esta.
- Circulación de la mercadería: Debe realizarse con remito o documento equivalente, y su entrega se hace contra la firma de dicho comprobante. La mercadería es activo circulante que debe protegerse.  
El fletero debe controlar la mercadería que recibe para su entrega y firmar de conformidad el remito para asegurar que no le sea reclamada mercaderías que no le fue entregada y la empresa asegurarse que no le falte insumos que ya entregó.
- Control contable: Verifica que el listado de facturación coincida con el total en que aumento el saldo de las cuentas corrientes de clientes, que la disminución de stock en cantidades coincida con la que se genera con los remitos emitidos y que toda la mercadería incluida en los mismos coincida con la totalidad de los insumos facturados.

---

## Capítulo 4: Compras

### Definición y funciones

La operación de compras engloba el conjunto de acciones efectuadas para la adquisición de un bien. Se origina en la existencia de una necesidad de aprovisionamiento por parte de algún sector de la organización y produce como resultado la incorporación de un nuevo bien en el activo de la empresa.

En conclusión, se encarga de la obtención de recursos (bienes y servicios) necesarios para el funcionamiento habitual de la empresa, al mínimo costo, en la calidad adecuada y en el momento oportuno.

### Descripción del subsistema

- A. Detección de la necesidad de compra: El sector correspondiente emite un pedido de reaprovisionamiento para insumos de stock permanente y realiza una solicitud de compras para productos necesarios. Cabe aclarar, que el requerimiento también puede ser ejecutado por un área no productiva.
- B. Selección del proveedor y adjudicación de la compra: Compras recibe la solicitud, comprueba su aprobación y cotiza posibles proveedores. Evalúa estas cotizaciones, selecciona el proveedor más conveniente y emite una orden de compra.
- C. Recepción y almacenamiento: Se recibe la mercadería y se efectúa el control de lo recibido con el remito y la orden de compra correspondiente.
- D. Registración: Se controla la factura de compra con el remito en cuestión y se contabiliza junto a su documentación respaldatoria.

### Modalidades de compras

Dependiendo del tipo de producto que se adquiere, de la importancia de la compra, de la frecuencia con que se repiten, de las características del proveedor, de la ubicación de este, entre otros, esta operación puede asumir diversas formas. Las más destacadas son las siguientes:

1. *Compras normales*: Se incluyen las compras de materias primas y otros materiales cuyo consumo es repetitivo y necesario para el desarrollo de la

actividad. En general, son productos a los que se les puede fijar un punto de pedido y los stocks máximos y mínimos. Estas compras pueden ser presupuestadas y sus volúmenes están directamente relacionados con los niveles de producción y/o comercialización. Un ejemplo en la industria gráfica es la compra de bobinas de polipropileno biorientado, tintas, barnices, etc.

Es necesario señalar, que esta modalidad también incluye la adquisición de insumos que se utilizan diariamente en las tareas administrativas. Por ejemplo, artículos de librería.

2. *Compras extraordinarias*: Son aquellas por las que se adquiere artículos o bienes cuyas necesidades de reposición no es frecuente. Incluye las denominadas compras mayores, aquellas mediante las cuales se incorporan bienes de uso tales como maquinarias, rodados, instalaciones, inmuebles, etc. Generalmente, dado que representan una inversión significativa, para la autorización se requiere la intervención de los más altos niveles jerárquicos de la empresa.
3. *Compras menores*: Se refieren a bienes de escaso valor, cuya necesidad de adquisición es casual y en una cantidad limitada. La compra no es presupuestada y generalmente la necesidad se descubre cuando debe ser utilizado. La gestión no suele ser centralizada en un departamento, sino que normalmente tienen facultad para decidir y autorizar la adquisición los funcionarios responsables de las áreas que requieren el artículo. Por último, estas compras tienen la característica de ser abonada, generalmente, en efectivo. Algunos ejemplos pueden ser insumos de ferretería, o elementos de electricidad pequeños como tomas de corriente, entre otros.
4. *Importación*: Aquí el proveedor reside en el extranjero y esto puede alcanzar tanto a las compras normales como a las extraordinarias. La importación se diferencia de las compras locales por los procedimientos particulares que deben efectuarse en lo que hace a la relación con un proveedor distante, la contratación de fletes, presentación de documentación necesaria, seguros de transporte, etc. Las empresas automotrices que necesitan de insumos de origen extranjero son un claro ejemplo.
5. *Compras vía internet*: En este caso, se pueden realizar compras con una amplitud de precio muy amplia. Las autorizaciones de estas operaciones están

sujetas a los valores de los bienes que se desea adquirir. Por ejemplo, las plataformas de compra-venta.

### Control interno en las compras

- *Separación de las funciones:* Quien realiza la compra no debe ser quien tiene a cargo el manejo de los bienes ni la registración de estos.
- *Iniciación del Trámite:* Aquí, se controla que el sector solicitante cuente con la autorización para realizar el pedido. La solicitud debe estar acompañada por una orden de taller en caso de ser compras productivas, y en el caso de las no productivas de un requerimiento por parte del sector solicitante que la autorice. Si esto se cumple, se firma y envía una copia al sector solicitante. Luego compras, verifica por sistema o físicamente las existencias en stock del insumo solicitado. En caso de no poseer stock, realiza una consulta en sus bases de datos para visualizar el listado de proveedores con los que la organización cuenta, y que pueden surtir el pedido.
- *Pedido de Cotizaciones:* En función de los criterios de compra fijados por la política de la empresa, se seleccionan un mínimo de tres proveedores a los cuales se les solicita un pedido de cotización. Cuando se reciben los presupuestos de cada uno de ellos, se controla que lo presupuestado corresponda con lo pedido. Después de esto, se opta por el proveedor más oportuno.
- *Control de mercadería:* Recepción debe controlar los insumos recibidos contra el remito del proveedor y la orden de compra. Si coincide, se firma y se sella el original del remito como constancia de conformidad y se devuelve al proveedor. Con los insumos y la documentación recibida se confecciona el parte de recepción y se envía al sector solicitante. Luego se entregan los materiales junto a la documentación respaldatoria.
- *Registro de la compra:* Cuentas por pagar debe recibir el legajo generado por compras y controlar que no falte ningún aval ni que haya ninguna informalidad. Además, al momento de tener en su poder la factura debe verificar que las cantidades y precios sean los correspondientes.



- *Constitución de seguros:* Cuando las mercaderías compradas viajan por cuenta y riesgo de la empresa, ya sea por transportes propios o de terceros, resulta recomendable la contratación de seguros suficientes que cubran los riesgos del propio traslado de los productos.

---

## **Capítulo 5: Producción**

### **Definición y funciones**

La operación básica de producción se define como el conjunto de trabajos necesarios para concretar la elaboración de un bien a partir de otros.

Tiene como origen, la existencia de los insumos necesarios, de una fuerza de trabajo contratada y la existencia de activos fijos necesarios para llevar a cabo la transformación. El resultado es la obtención de un bien nuevo que puede ser un producto terminado listo para su comercialización, o utilizado como materia prima de otra etapa de producción.

Abarca todas las operaciones que se emprenden desde que se decide confeccionar una partida de producción, hasta que el producto se obtiene y se contabiliza.

### **Descripción del subsistema**

- A. Planeamiento y programación de la producción: Determina la cantidad y periodicidad para adquirir insumos necesarios para satisfacer los requerimientos de programación.
- B. Fabricación: Son las operaciones necesarias para transformar las materias primas y otros materiales involucrados dentro del proceso productivo.
- C. Seguimiento: Corroborar el cumplimiento de lo programado, sirve para poner en evidencia tiempos muertos, paros y problemas en las líneas de producción, actuando sobre la eficiencia.
- D. Control de calidad: Aquí se miden las características del producto comparándolo con estándares especificados y se lleva a cabo la corrección cuando sea necesario.
- E. Entrega de productos terminados a almacenes / clientes: Selección y programación de trabajos para que sean enviados a quien corresponda.

### **Modalidades de producción**

La producción puede asumir una amplia variedad. En general, las distintas formas dependen del tipo de producto que se obtiene, de la tecnología empleada en la fabricación, de la materia prima que se emplea, entre otros.

1. *Producción por montaje*: El producto final se constituye por un número de partes que se ensamblan para lograr el artículo deseado. Cada una de esas partes tiene un proceso productivo particular que puede afectar a distintos departamentos. Algunos ejemplos son los automóviles, electrodomésticos, etc.
2. *Producción continua*: En este caso, el producto terminado suele ser el resultado de una serie de procesos sucesivos sobre un material original, con el posible agregado de otros materiales. Cada uno de los procesos que se aplican, constituyen la continuación de los precedentes siempre de manera constante sin que se produzca ninguna transición entre las operaciones. Algunos ejemplos son los productos primarios como la leche y el aceite.
3. *Producción por órdenes*: Se trata de la producción que se lleva a cabo cuando existe una requisición específica del cliente. En este caso, la característica final del producto dependerá del pedido concreto que se haya formulado. Este puede ser el caso de la industria de carpintería, maderera o metálica.
4. *Producción para stock*: En este caso, los insumos ya están previamente planificados y las operaciones programadas. Los productos que se obtienen son estándares y la producción se encara con anterioridad a que el cliente formula el pedido. El ejemplo más común es el de bienes de consumo masivo como bebidas y alimentos.
5. *Producción por lotes*: La producción se ejecuta cada vez que se emite una orden de taller, sea para stock o para un cliente. Se trata generalmente de empresas que pueden aplicar sus fuerzas productivas a más de una línea de productos y que programan la producción en forma tal que en un determinado momento fabrican un lote de artículos y en otro uno distinto. Algunos casos comunes son impresiones de diarios y revistas.

### Control interno en producción

- *Existencia de inventario permanente o registros contables apropiados*: Es recomendable que el control de las existencias se lleve por el método de inventario permanente. Si esto es posible y, se tiene actualizado el valor y volumen de estas y, en consecuencia, ayuda a tener un control eficaz sobre ese tipo de activo. Si no se puede llevar un inventario permanente, los registros

contables que se utilicen deben estar estructurados de la manera que permitan el mejor control posible para cada caso particular.

- *Recuentos físicos periódicos:* Una importante norma de control interno está dada por el hecho de efectuar periódicamente recuentos de las existencias y confrontar los resultados obtenidos con los saldos que surgen de los ficheros de stocks. Llevando un inventario permanente es posible que esos recuentos sean parciales, es decir, comprender determinados ítems y no el total de inventario. Para que estos sean eficientes deben ser sorpresivos y realizados por personas ajenas a quienes llevan las registraciones pertinentes a los stocks o tiene la custodia de los bienes.
- *Ajustes de inventario:* Cualquier ajuste que se haga al inventario debe estar plenamente justificado y autorizado por un funcionario responsable que sea ajeno al movimiento de materiales.
- *Custodia de existencias:* El control y custodia de los bienes en existencia, debe estar bajo la responsabilidad de una sola persona. No puede admitirse que la custodia se distribuya entre varios individuos, pues de esa manera se pierde el control. Las condiciones del local deben ser tales que no produzcan deterioros de los bienes almacenados por razones de humedad, temperatura, ventilación, iluminación, entre otros.
- *Documentación de todo movimiento de existencias:* Toda entrada o salida de bienes del almacén, debe estar amparada por un comprobante básico. El mismo debe estar firmado por un responsable que tenga atribuciones para formular el pedido a almacenes. Resulta conveniente que los documentos que se utilicen para respaldar la salida de productos estén pre numerados, de forma tal que posibiliten un control que asegure conocer todos los movimientos efectuados.
- *Documentación de operaciones productivas:* Toda operación que se realiza durante el proceso de producción, debe quedar documentada en un registro único por trabajo. Esto va a servir para controles posteriores y para realizar estimaciones y trazabilidad en un futuro.

- *Fijación de stocks mínimos y lote óptimo:* Cuando el inventario desciende a cierto punto debe iniciarse la gestión de reposición. Paralelamente a la fijación del punto de pedido, se debe establecer el stock máximo con lo que se desprende el lote a requerir en cada solicitud de reaprovisionamiento. Si estos puntos no se fijan de antemano, cada gestión de reposición va a implicar la toma de una decisión no programada con el esfuerzo que ellos representan y el consecuente riesgo de tomar una decisión errónea.
- *Contratación de seguros eficientes para los bienes de cambio en proceso y terminados:* El activo representado por el inventario está sujeto a riesgos de naturaleza variada que puede ocasionar un perjuicio económico a la empresa. Por tal motivo resulta conveniente cubrirse de los posibles siniestros mediante la contratación de los seguros que amparen el patrimonio representado por los bienes de cambio.

---

## Capítulo 6: Cobranzas

### Definición y funciones

La operatoria fundamental del sector es la transformar un activo exigible (Una cuenta a cobrar) en un activo líquido (disponibilidades). Tiene como origen la existencia de un derecho adquirido por una venta realizada, y como resultado la percepción de dinero o algún título representativo de este.

Abarca las operaciones que se llevan a cabo desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la cobranza son ingresados, controlados y contabilizados en la empresa.

### Descripción del subsistema

- A. Control de vencimientos de créditos: Se realiza un control de cuentas corrientes, donde se determina que deudas pendientes de cobro pueden reclamarse.
- B. Cobro: Una vez corroborada la información del paso anterior, se concede a realizar el cobro de los documentos adeudados. Se entrega recibo original al cliente.
- C. Rendición de la cobranza: Se entrega el duplicado del recibo y los valores a Tesorería.
- D. Registración: Se registran los movimientos efectuados en todas las cuentas involucradas.
- E. Conciliación de cuentas: Se coteja el total de los importes recibidos en la contabilidad de la empresa con el total del saldo que figura en el sistema contable.

### Modalidades de cobranzas

1. *Cobranza a través de valores*: En este caso, se recibe un cheque con el cual se cancela la obligación del deudor. Este puede ser propio del cliente que cancela nuestra deuda o endosado de un pago recibido de un tercero. Se puede retirar en el domicilio del cliente o que cancele la deuda en la entidad.
2. *Cobranza por depósito bancario*: El deudor efectúa el pago realizando el depósito del valor adeudado en la cuenta corriente del acreedor. A diferencia

de lo habitual se basa en un modelo de boleta de depósito especial que tiene una copia más. La misma queda en poder del banco, para posteriormente informar al cliente de la cobranza realizada.

3. *Cobranza por transferencia bancaria:* El deudor reúne los datos necesarios para efectuar el traspaso de fondos desde su cuenta hacia la del acreedor. A este último, le llega el aviso de recepción de fondos y el cliente que adeuda se queda con el comprobante de transferencia.

### Control interno en cobranzas

- *Conciliación de las cuentas corrientes bancarias:* Son confeccionadas periódicamente y deben ser objeto de análisis para realizar los ajustes correspondientes. Esto va a depender de las condiciones de ventas que se negocien con cada cliente.
- *Comprobantes Bancarios:* Son enviados desde el banco hacia las empresas y deben ser recibidos por contaduría para ser contabilizados de inmediato, para evitar que cualquier sector reciba de forma indebida dicha documentación y haga retenciones inadecuadas produciendo adulteraciones.
- *Utilización de recibos pre-numerados:* Para un mayor control es necesario que los recibos estén encuadernados y pre-numerados. El uso de estos formularios debe ser correlativo y no se deben dejar recibos en blanco para la utilización futura. El original debe ser entregado al cliente y el duplicado queda en poder de la empresa. Es necesario aclarar que, preferentemente, los recibos sean firmados por la persona que realice el cobro. De este modo, lo que se logra es evitar posibles problemas.
- *Liquidación inmediata de la cobranza:* Se deben realizar diariamente, principalmente las obtenidas mediante valores o en efectivo. Teniendo en cuenta la situación general del país, las compañías deben tender a realizar cobranzas electrónicas para reducir riesgos de traslados de dinero o valores.
- *Concesión de descuento por pronto pago:* No deben ser autorizados por quien efectúa la cobranza y emite el recibo, dado que esto puede ser causal de probables fraudes.

- *Endoso restrictivo de los cheques recibidos:* En esta ocasión, al momento de recibir un cheque la empresa debe, en lo posible, depositarlos en cuenta o endosarlo restrictivamente a su nombre.
- *Cheque para depositar posteriormente:* Si la empresa acepta un cheque con cobro posterior, debe comprometerse a no presentarlo hasta la fecha que este documento indica. Este acto, el de aceptar cheque post-datado, tiene que ser autorizado por un funcionario responsable y no por quien lleve a cabo la cobranza. Se debe, en lo posible, tenerlo separado de los que se pueden cobrar y entregarse en la caja justo en el momento en que se va a efectuar el depósito.
- *Transferencia de dinero o valores de forma interna:* Se trata de reducir al mínimo valor la cantidad de intervinientes en la manipulación de los cobros. El objetivo de esta metodología es que el dinero en valores sea entregado directamente al tesorero.
- *Revisión interna de las operaciones de movimientos de fondos:* Deben ser controladas con frecuencia por un funcionario que no tenga participación en la realización y registración de las operaciones. Aquí se incluyen auditorías y arqueos sorpresivos, para detectar y prevenir posibles errores o situaciones atípicas.
- *Control de valores percibidos:* El cobrador antes de extender el recibo, debe verificar la correcta emisión del cheque que el cliente entrega. Debe controlar que el mismo tenga fecha de emisión menor a treinta días, que el importe en letras y en números coincida, y que si se trata de cheque de terceros se encuentre correctamente endosado.
- *Oposición de intereses:* La persona que tiene acceso a la cuenta corriente de clientes no debe tener acceso a los fondos, y viceversa.



---

## Capítulo 7: Pagos

### Definición y funciones

La actividad de este sector consiste en cancelar una obligación contraída. En general implica una disminución del activo (disponibilidades) y una correspondiente disminución del pasivo (deudas). Tiene como origen la existencia de una obligación hacia un tercero representada en una cuenta o documento a pagar y produce como resultado el egreso de dinero o de un cheque.

El pago abarca todas las operaciones que se emprenden desde el momento en que se percibe la necesidad de abonar una obligación, hasta que los valores que cancelan la deuda son entregados al acreedor y se obtiene el comprobante de pago efectuado.

### Descripción del subsistema

- A. Determinación de la fecha de pago: Se analiza la fecha de vencimiento de las facturas pendientes de proveedores y se reúnen los legajos que correspondan abonar.
- B. Liquidación del pago: Se selecciona la forma de cancelación, se autoriza y se emite la orden de pago.
- C. Emisión del pago: Se confecciona el pago y se le realizan los controles necesarios. En caso de no ser mediante transferencia bancaria, se coordina con el tercero la entrega.
- D. Archivo de documentación: Una vez entregado el pago al proveedor, se adjunta el recibo firmado y se archiva el legajo completo de esa compra.

### Modalidades de pago

Las modalidades difieren unas de otras teniendo en cuenta la deuda que se cancela, su importancia y monto, las características del acreedor, la residencia del mismo, etc. Estas pueden adoptar las siguientes formas:

- 1) *Pago con cheques*: Se emite un valor propio de la empresa a nombre del proveedor o se abona con valores recibidos por parte de los clientes endosándolos. Se puede entregar por correspondencia, a cobradores enviados por el proveedor o entregarse en las oficinas de este.

## 2) *Pago a través de bancos*

- a. *Pago por intermediario*: Existen diversos casos en los cuales el acreedor le encarga la cobranza a un banco. De esta manera, el pago se efectúa directamente en la institución bancaria, que se encarga de acreditar esos importes al acreedor.
- b. *Pago por transferencia bancaria*: Se reúnen los datos bancarios del proveedor y se le envían los fondos a su cuenta corriente. Ambos se quedan con el comprobante electrónico. Esta forma evita el riesgo de mover dinero o valores, y es la más rápida y segura.

- 3) *Pago en efectivo de gastos menores*: Para efectuar estos pagos, se utiliza un fondo fijo. Del mismo se extrae el dinero necesario para el pago de gastos menores contra presentación de los comprobantes necesarios que justifiquen la erogación. También puede ocurrir que se retire dinero contra vales, cuando no se conoce en forma exacta el dinero que se va a gastar, con la obligación de rendir cuentas del dinero extraído inmediatamente después de que el gasto se realizó. De esta manera el fondo fijo, debe conservar su valor, entre dinero, comprobantes de gastos o vales por anticipo. Periódicamente se extrae del banco, mediante la confección de un cheque, el importe necesario para reponer el dinero faltante del fondo fijo. Ese importe debe coincidir con la liquidación de comprobantes que presenta el responsable de la custodia.

## Control interno en los pagos

La operación en pagos, como lo es en cobranza, tiene una estrecha relación con el manejo y custodia de fondos. Las normas de control interno aplicables pueden ser clasificadas en dos grupos. Por un lado, se encuentran las que son de carácter general sobre el movimiento y custodia de fondos y por otro, las normas aplicables sobre la operación básica de pago.

- *Separación de funciones entre el manejo de fondos y la registración de las operaciones*: Esta norma pretende aislar a quienes tienen a su cargo el manejo de bienes de la registración de las operaciones que efectúan. Es una elemental norma de control interno que apunta a que exista un control por oposición entre quien realiza la operación y quien la contabiliza. De esta manera, el que maneja los fondos no debe tener acceso a las cuentas corrientes, a las cuentas a pagar ni a contaduría.

- *Concentración de la responsabilidad de la custodia de fondos:* Los valores monetarios en la empresa deben estar bajo el control de un solo responsable. Si los fondos están diseminados entre varias personas, o todas ellas tiene acceso a la misma caja fuerte, el control de estos es prácticamente imposible.
- *Separación de los fondos provenientes de cobranzas con los destinados a pagos:* Los importes obtenidos de la cobranza deben ser depositados en forma íntegra en un banco y a partir de ahí realizar la emisión de cheques para hacer frente a las obligaciones, y no retirando dinero de la cobranza antes de que la misma sea depositada para evitar riesgos financieros. En caso de efectuar un pago en efectivo, se tiene que recurrir al fondo fijo y si este es insuficiente, se debe retirar de los bancos, mediante un cheque, el dinero necesario para efectuarlo.
- *Rotación del personal que interviene en el manejo de fondos:* Procura evitar que sea una sola persona la que permanentemente está atendiendo determinada función dentro de una operación, sobre todo en lo relacionado con el manejo de fondos. Es probable, a pesar de las otras normas de control interno que se dispongan que, si una operación es siempre realizada por la misma persona, un error de esta o un fraude pueda llegar a pasar inadvertido.
- *Contabilización general de las operaciones relacionadas con los movimientos de fondos:* La contabilidad además de ser un sistema de información, puede constituirse en un eficiente método de control dado que permite verificar a través de las registraciones, la consistencia de las operaciones efectuadas por distintos sectores de la empresa. Tener en cuenta, que los sistemas deben ser estructurados de forma tal que en cuanto se produzca un movimiento de disponibilidades el mismo pueda ser rescatado y registrado por la contabilidad. Además, las registraciones contables deben ser realizadas basándose en comprobantes idóneos que amparen las operaciones que se han efectuado.
- *Arqueos sorpresivos:* Consiste en el recuento de los valores que son mantenidos por cualquier responsable de la custodia de fondos. Esta actividad, se hace con el fin de verificar la coincidencia entre la existencia de disponibilidades que tendría que haber, según surge de las registraciones contables y de otros comprobantes, y la existencia de fondos que realmente

hay. Para que el arqueo sea efectivo debe ser efectuado en forma sorpresiva puesto que, si se anticipa un arqueo, se da la posibilidad de que cualquier diferencia producida en la custodia de valores sea cubierta por el responsable antes de que el recuento se realice. Si pasa esto, el arqueo no va a descubrir los errores o fraudes que se produzcan en la tenencia y movimiento de fondos. Por último, el arqueo debe ser realizado, por razones obvias, por personal distinto al que está afectado al manejo del movimiento de los fondos.

- *Conciliación del extracto bancario:* Para cerrar el ciclo de control referido al movimiento de fondos, es menester realizar la conciliación entre las registraciones contables de la empresa y las que ha efectuado el banco. La conciliación tiene por propósito justiciar las registraciones efectuadas en la empresa con respecto a los movimientos de fondos y a descubrir eventuales errores de imputación por parte del banco. Para ellos se enfrentan ambas registraciones y se justifican las diferencias. Para que sea efectiva tiene que ser efectuada por personal ajeno al que tiene participación en el manejo de fondos o en la registración de sus operaciones, dado que esas son justamente las funciones que intenta controlar la conciliación.
  
- *Uso del cheque:* Es la norma básica que rige a los pagos de la empresa. Implica que todo pago debe ser efectuado mediante el libramiento de un cheque, girado contra un saldo bancario. Por otro lado, permite que toda operación de pago debe pasar por un banco y de esa manera quede registrada en la contabilidad de este, con lo que se logra que al hacer la conciliación del extracto se tenga un control total sobre todas las operaciones relacionadas con el movimiento de fondos. El pago en cheque, a su vez implica otras normas de control interno, tales como la cantidad de firmas que debe llevar el cheque, la forma en que debe ser emitido, las precauciones a tener en cuenta, entre otras.
  
- *Forma de emisión del cheque:* Dependiendo de la forma en que el cheque sea emitido, la circulación de este se encuentra afectada por un mayor o menor riesgo. Los tipos de cheques más comunes son:
  - a. *Al portador:* El titular es quien lo posee. De esta manera, cualquiera que pueda apoderarse del cheque puede hacerlo efectivo en el banco girado, depositarlo en cualquier cuenta bancaria, o bien transmitirlo a un nuevo titular por la simple entrega. De esto, se desprende el riesgo que implica la emisión de un cheque al portador.

- b. *A la orden*: El beneficiario es la persona cuyo nombre figura en el frente o quien lo ha recibido por endoso. El traspaso del cheque puede ser en blanco, es decir, la simple firma del que lo transfiere sin que se indique quien es el nuevo titular.
- c. *No a la orden*: Le pertenece a la persona que fue librada y no puede ser endosado.
- d. *Cruzado*: Es aquel cheque que se le cruzan dos líneas paralelas y en diagonal en el frente para indicar que se debe depositar en la cuenta bancaria y no cobrarse en efectivo.
- e. *Cheques de pago diferido*: Son constituidos con una fecha de pago futura a la actual.

En síntesis, para evitar los riesgos en la emisión y circulación de los cheques que son librados para efectuar pagos, los mismos deben ser emitidos a la orden o no a la orden del acreedor, pero en ambos casos con cruzamiento para depositar en cuenta.

- *Pago amparo con la totalidad de los comprobantes y anulación de estos*: En el momento de firmarse el cheque debe exigirse la presentación de los comprobantes básicos que demuestran la necesidad de efectuar el pago. Así, para efectuarlo, se le debe presentar al encargado de firmar los valores, la siguiente documentación: factura del proveedor, el remito conformado por recepción, la orden de compra y la cotización del proveedor que demuestra que se está pagando el importe que oportunamente se había cotizado y sobre el cual se aprobó la compra.
- *Cheques con dos firmas*: Indica que los cheques deben ser firmados, por lo menos, por dos funcionarios de la empresa. Con ellos se logra que exista un control recíproco entre ambos firmantes y se puedan descubrir con mayor facilidad errores en los pagos. Además, se evita el riesgo que significa que un apoderado de la empresa pueda disponer por sí solo de todos los fondos depositados en bancos. La segunda firma debe efectuar el mismo control con respecto a los comprobantes básicos que realizó el primer firmante, pues la segunda firma no agregaría ningún control si se remitiera solamente a firma lo ya controlado por el primero.
- *Control de cheques anulados*: Para cerrar el control en lo que respecta al manejo de cheques, debe adoptarse como norma que los valores que se

---

anulan queden adheridos a la libreta de cheques, o por lo menos que se destruya del cheque el ángulo donde figura su numeración y se adhiere al talón de la chequera esa porción del cheque anulado. De esta manera, con la simple observación de la chequera se puede tener un panorama del uso o destino de los cheques que la conformaban

- *Existencia de fondo chico o caja chica:* Para aquellos pagos que deban realizarse en efectivo, debe proveerse la existencia de un fondo fijo. La caja chica debe estar en poder de una persona responsable. Debe fijarse el monto hasta el cual los gastos son compensables por la misma, de manera que si se supera esa cifra debe efectuarse con cheque. También es necesario fijar quienes son los funcionarios que pueden autorizar erogaciones alcanzadas por el fondo. En algunos casos, la reposición se hace en periodos fijos mientras que en otras empresas se adopta el temperamento de que la reposición se realice cuando el fondo fijo descende de un determinado nivel. Cualquiera sea el caso que se siga, la reposición debe hacerse mediante la emisión de un cheque, previa presentación de todos los comprobantes que demuestren las erogaciones incurridas.

---

## **Capítulo 8: Trabajo de campo**

### **Introducción**

Para la parte práctica de nuestro trabajo final de práctica profesional, abordamos la situación de una empresa que se desempeña en el rubro gráfico y está ubicada en la Localidad de Villa Maipú, Partido de San Martín, Provincia de Buenos Aires.

La empresa nace como una sociedad de dos personas, parientes entre sí, y ambas trabajan en la organización. Además, trabaja el hijo de una de ellas quien fue el nexo para poder establecer relación con la empresa. Actualmente cuenta con quince empleados y tiene en operación una máquina impresora y una máquina rebobinadora. La organización se especializa en realizar impresiones sobre materiales plásticos.

A continuación, se definen como se realizan las operaciones básicas de ventas, compras, producción, cobros y pagos. Es importante recordar que se trata de una pequeña empresa, por lo que la estructura no es de gran envergadura. De todos modos, es posible aplicar la metodología y pautas del control interno a todas las organizaciones independientemente de su tamaño.

### **Área de Ventas**

Esta área no está establecida físicamente como tal, pero la registración la lleva a cabo el hijo de uno de los dueños. Los vendedores con los que cuenta la empresa son los mismos propietarios y la misma persona que lleva a cabo dicha registración. Aquí se pueden separar dos focos de ventas diferentes; por un lado, están los clientes que ya forman parte de la cartera de la empresa y, por otra parte, los potenciales clientes. A estos últimos, se los visita intentando llegar a una relación comercial viable.

Teniendo en cuenta que es una empresa que realiza su trabajo en base a pedidos, no se trabaja con stock de productos terminados. Los clientes envían sus peticiones vía mail o mensajes telefónicos a través de “WhatsApp” al vendedor asignado y son anotados en un cuaderno en donde se especifica:

- Fecha de ingreso de pedido
- Nombre de cliente
- Producto solicitado
- Cantidad solicitada

Cabe destacar, que este cuaderno no tiene una codificación específica que permita estar seguro de usar siempre el mismo y no se traspapele. Solo está indicado con un cartel pegado en su tapa que dice “Pedidos/Ventas”.

Ventas es el sector encargado de recibir la cantidad de datos necesarios para imponerlos en las órdenes de producción internas. En ellas, se llena el trabajo a realizar, cantidad de kilogramos a producir y todas las observaciones necesarias para que al momento de imprimir no falte ningún dato de importancia. Además, los vendedores en el 90% de los casos, reciben los archivos originales en los que se debe basar la impresión y los envían al copiator de fotopolímeros. Estos son planchas de goma en donde se graba el arte correspondiente a cada color que se debe imprimir.

Se observa que los pedidos de fotopolímeros, no se hacen llenando documento alguno, solo se envía un mail al copiator y este realiza su trabajo. El archivo queda guardado en una carpeta establecida en la computadora de la empresa estudiada. En algunas ocasiones, es el cliente el que tiene contacto directo con el copiator de fotopolímeros debido a que ellos mismos son los que quieren asegurarse de que se trate el archivo correcto.

A partir de aquí, el sector de compras ya se encuentra listo para adquirir los insumos necesarios para comenzar con la producción del trabajo.

### Área de compras

Este sector está a cargo de uno de los dueños, que es el que posee más experiencia y mayor poder de negociación. Lo que se hace habitualmente es verificar, al momento que ingresa un trabajo, la cantidad de material que se tiene en stock y realizar el pedido al proveedor de los insumos que hagan falta. Se realiza un inventario, que es totalmente estimado, y se proyecta los trabajos que puedan ingresar a producción en los próximos diez días ya que su práctica les indica que las entregas de los proveedores se hacen alrededor de los nueve días corridos a partir de la fecha de pedido.

No se tiene un control de inventario con planillas de los insumos que están relacionados directamente ni indirectamente con el producto. No existen tampoco registros que queden como documentación respaldatoria de las compras que se realizan de insumos no productivos, como, por ejemplo: tornillos, aceites, escobas, cintas, entre otros.



Los pedidos se realizan vía mail o por mensajes telefónicos a través de “WhatsApp” y no se tiene un formulario único numerado de orden de compra lo que puede generar algún problema en un futuro. Se tiene una planilla, sin codificar, en donde se indica:

- Fecha de pedido.
- Insumo pedido.
- Cantidad.
- Datos del proveedor.

Una vez que los insumos para realizar la producción están pedidos y con fecha de entrega probable, la empresa está lista para realizar, a priori, un planeamiento de la producción. Éste no se plasma en un documento formal, sino que lo llevan los dueños de manera informal, es decir, en su mente.

### Área de Producción

El proceso productivo consta de varias partes:

1. Impresión
2. Rebobinado
3. Expedición.

1) *Impresión*: El proceso comienza cuando se recibe la orden de producción que indica que trabajo se debe realizar, la cantidad y especificaciones necesarias. Los pasos del primer proceso son:

- a) Abastecer de insumos necesarios para realizar el trabajo. El responsable de depósito es el designado para realizar esta tarea, la cual no se deja asentada en ningún documento.
- b) Pegar los fotopolímeros en cilindros con cinta doble faz y colocarlos en los cuerpos de impresión de la máquina. Cada color es un polímero diferente, y que poseen una secuencia que se debe respetar para poder lograr el producto deseado.
- c) Colocar el material sobre el cual se va a imprimir, es decir, realizar el pase de máquinas que consiste en enhebrar el material por los cilindros de la máquina impresora. Cabe aclarar, que este proceso no es una constante para todos los trabajos, sino que depende de la cantidad de colores que tenga el arte que se debe llevar a cabo.
- d) Colocar las tintas en el tintero. Las mismas se detallan en la orden de impresión con su correspondiente pantone, si es necesario especificado.

- e) A partir de aquí, se empieza con la tarea de registrar la impresión acorde al conforme de arte. Este es el archivo que se recibe del cliente con la imagen que se debe imprimir.

Hasta este momento no se hacen controles, ni de los fotopolímeros, ni del material, ni de las tintas a utilizar, el control es solo visual. Esta falta de controles puede llevar a que la preparación de los trabajos no cumpla con los tiempos establecidos y se generen tiempos muertos. En una hipotética situación que se deba copiar nuevamente un polímero, el trabajo se debe levantar de maquina hasta esperar el insumo correcto. Se observa que no se pide a los proveedores ningún certificado de análisis o protocolos de fabricación que les permita confiar en los insumos que van a utilizar.

- f) Una vez que se termina la preparación, llega el momento de la liberación de máquina, en donde se compara lo impreso con el conforme de arte. La orden para iniciar el proceso de impresión la dan los supervisores de producción.
- g) Durante la producción se realizan controles visuales y, si bien no hay un método estricto, se observa que las tintas estén curadas correctamente y que las condiciones de impresión estén controladas. Se debe mencionar que ninguna de estas actividades de control se deja registrada ya que en la orden de producción solo se coloca la cantidad final de kilos impresos.

2) Rebobinado: Luego, se pasa a la siguiente etapa del proceso, que, en la industria gráfica, es el control de calidad final. Lo que se realiza aquí es desechar todo el material no conforme de impresión y, además, se deben llevar las bobinas al diámetro que el cliente especifique. Una vez controladas, se les coloca un rótulo para identificar el trabajo y para reducir el riesgo de contaminación de productos.

3) Expedición: Son los encargados de preparar los pedidos y dejarlos listos para que el flete, que es tercerizado, retire la mercadería con el remito correspondiente y la entregue a los clientes. Dicha mercadería se entrega en cajas rotuladas, ubicadas en pallets cubiertos por film streecht.

Ni rebobinado ni expedición dejan asentadas las tareas que realizan en ningún documento, por lo que no se puede controlar su accionar, salvo si los dueños están pendientes de ellos a lo largo del turno de trabajo.

Las órdenes de producción se guardan en biblioratos por un tiempo que no está determinado ya que se condiciona por el espacio físico que la organización designa para el archivo de estos documentos.

## Área de cobros

Como en todas las organizaciones, esta operación comienza una vez que se confecciona una factura de venta como consecuencia de una entrega de mercadería. Para confeccionarla, se toma de los remitos la descripción de los kilogramos a facturar y la información correspondiente al cliente. Una vez emitida la factura, se guarda una copia en una carpeta que tiene el nombre de “Facturas pendientes de cobros” y desde ahí se hace el seguimiento de estas.

El plazo determinado para el pago depende del acuerdo tácito que se tiene entre los dueños de la empresa y los clientes, ya que no hay ningún contrato que deje constancia de dicho pacto. Los plazos generalmente están entre treinta, sesenta y noventa días, dependiendo estrictamente del poder de negociación de ambas partes. Lo que se deja en claro por parte de la organización es que no hay cobros que se realicen contra entrega.

A medida que se realizan los pagos de las facturas las mismas se van moviendo de carpeta, en ese momento pasan al bibliorato denominado “Facturas cobradas” y es ahí donde se archivan. La empresa recibe valores propios y de terceros y transferencias bancarias.

## Área de pagos

La metodología en este sector es igual a la se efectúa en cobranzas. Las tareas de pagos y cobros se realizan por dos empleados de la compañía.

Este proceso comienza con la recepción de una factura de compra, que se comparan con los remitos de entregas asociados. Cabe destacar, que el control que se le hace a la recepción de mercadería es solamente visual y solo se lleva a cabo para corroborar que la cantidad entregada coincida con la cantidad remitida. Una vez que se realiza esto, las facturas pasan a una carpeta denominada “Facturas pendientes de pagos”

Los plazos de pagos varían según el proveedor, estos pueden ser treinta, sesenta o noventa días y esto depende, como en el caso de cobros, de la negociación entre cliente y proveedor.

Cuando las facturas se pagan, se archivan en un bibliorato con la denominación “Facturas pagas” y ahí es donde se mantienen. Estos pagos se ejecutan a través de transferencias bancarias u otorgamiento de valores propios y de terceros.

---

## Capítulo 9: Cierre de trabajo

### Análisis del funcionamiento de la empresa estudiada

En esta etapa del trabajo se lleva a cabo un análisis del funcionamiento de las operaciones básicas en la empresa estudiada, teniendo en cuenta las bases teóricas expuestas anteriormente.

### Ventas

En la empresa uno de los responsables de ventas es el mismo que realiza las cobranzas, contradiciendo a una de las normas o pautas del control interno, como es la separación de funciones. Esta situación, si persiste, puede dar lugar a posibles errores o fraudes. Por ejemplo, eventualmente puede ocurrir facturar por un menor valor al real y que la diferencia resultante sea para un beneficio propio.

La organización carece de documentación que respalden las operaciones en caso de que ocurra alguna contingencia y esto se da en tres casos dentro de esta área:

- Con las vías de comunicación que no son del todo formales, dado que una de ellas es a través de mensajes telefónicos.
- Con las notas de pedido que no poseen una numeración definida que permita tener una trazabilidad apropiada.
- Con el pedido de fotopolímeros, que se realiza sin llenar formulario alguno.

### Compras

No hay un stock mínimo definido formalmente. Esto no es recomendable, más teniendo en cuenta los plazos de entregas por parte de los proveedores.

En esta área, también se da la multiplicidad de tareas, aquí la misma persona encargada de las compras es la misma que recibe la mercadería. Esta situación no es óptima por el hecho de que no da posibilidad a que se lleve a cabo un control cruzado sobre la compra.

En cuanto a la documentación de respaldo, se denota que no hay requerimientos formales que avalen o justifiquen la compra. Esto es necesario si se desea conocer el “que”, “quien” y “por qué” de la operación.

La compañía no cuenta con una calificación de proveedores ni un listado de estos. Tampoco realizan periódicamente pedidos de presupuestos, sino que ante la necesidad de una compra recurren al proveedor habitual.

Al igual que en las ventas aquí los pedidos se hacen a través de vías de comunicación informales. Además, no se cuenta con órdenes numeradas que, como mencionamos anteriormente, dificulta el control.

Otro aspecto negativo que se puede observar es que al momento en que se recibe la mercadería solicitada solo se hace un control de cantidad. Lo ideal es que además de esto, se lleve a la práctica un control de calidad.

### Producción

Si bien hay un responsable de depósito, este trabaja en uno de los dos turnos existentes. Por lo tanto, su control no es total. En ocasiones, los maquinistas y ayudantes retiran material del depósito sin su supervisión. La empresa debe fijar prácticas para que esta situación no ocurra.

Existe una orden de trabajo, pero no cuenta con los campos suficientes para que rebobinado y expedición detallen la tarea que llevaron a cabo. Solamente es el sector de impresión el que coloca la cantidad de kilos impresos.

No existe una hoja de ruta que permita conocer ni los controles realizados durante la impresión ni los insumos utilizados en la producción. Esto impide no poder realizar estimaciones futuras de costos.

### Cobros y pagos

Se decide agrupar estos sectores dado que las deducciones obtenidas aplican para ambos.

No existe una política para el manejo de valores recibidos. Los fondos percibidos de cobranzas deben depositarse y no pagar con esos mismos valores a los proveedores.

- Para cobros, no está definido qué hacer ante la recepción de cheques de terceros y cheques propios del cliente. Se tiene que determinar si se deben depositar o endosar para su utilización al momento del pago a los proveedores. Las normas de control interno indican que la totalidad de los valores recibidos deben ser depositados.
- Para pagos, no está definido si se pueden endosar cheques de terceros recibidos de los clientes, ni tampoco si al momento de realizar cheques propios se debe hacer con la posibilidad de endoso o que solo lo cobre el proveedor.

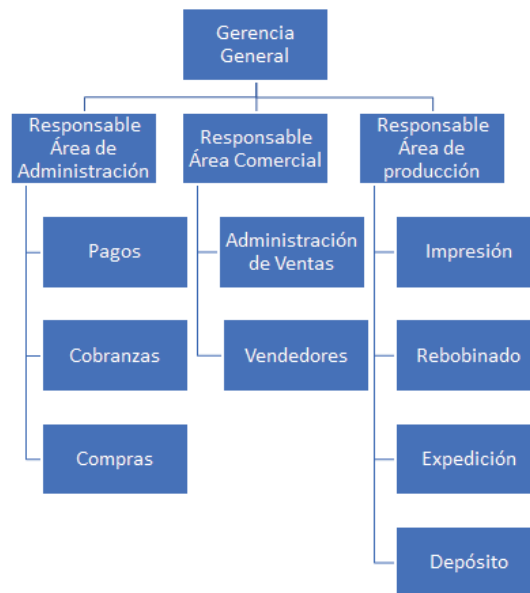
Con respecto al manejo de fondos, hay dos personas responsables que cumplen las mismas funciones, es decir, ambos pagan y cobran. Esto es un error, ya que una de las normas de control interno que se menciona anteriormente, es que se tienen que dividir las tareas. Además, no se realizan conciliaciones bancarias ni arqueos de caja periódicamente.

No existe una organización de gastos menores con un fondo fijo definido por la empresa, sino que ante pequeñas compras se solicita dinero al responsable para efectuarlas, lo que puede generar un desfasaje de fondos que afecte al saldo de caja.

### Recomendaciones

Luego del análisis del caso, se considera pertinente realizar las siguientes recomendaciones para la empresa estudiada:

- Determinar la estructura a través de un organigrama y comunicarlo. En este, se debe delimitar jerarquías, responsabilidades y funciones de los miembros de la empresa. Cabe destacar que es de suma importancia su aplicación ya que la pyme estudiada nunca conto con uno, y si bien lleva tiempo implementarlo, esto ayuda a evitar la multiplicidad de tareas, mejorar el funcionamiento, y establecer un orden estructural.



*Fuente: Elaboración propia*

La disposición de cargos establecidos en el organigrama expuesto cumple con las características necesarias para que la compañía mejore, de forma progresiva, su accionar. Es necesario aclarar, que de esta manera se establecen canales de comunicación, dado que todos los integrantes de la organización van a conocer la designación de jerarquías y se elimina el problema de la falta de separación de funciones que se tiene actualmente.

A continuación, se detalla una breve descripción general de los puestos, ya que más adelante, se especifican las funciones junto a sus correspondientes secuencias:

*Gerencia General:* Este puesto está integrado por sus dueños y se encargan de Gestionar el funcionamiento de las diferentes áreas de la organización.

*Responsable del área de administración:* La persona que desarrolla esta función es el Dueño A. Designado para controlar que las operaciones administrativas de la empresa se desarrollen de forma segura y sin errores.

*Pagos:* Esta área, debe ser desempeñada por el hijo del dueño B, que además de llevar a cabo las tareas pertenecientes a pagos, también debe cumplir la función de tesorero, teniendo el poder absoluto sobre los fondos.

*Cobranzas:* Este sector, tal como lo recomiendan las pautas del control interno, tiene como ejecutante a una sola persona. Esta es la hija del dueño A, que posee la obligación de llevar a cabo las tareas relacionadas al área y realizar los controles necesarios para verificar que sus procesos se desenvuelvan de forma correcta.

*Compras:* Se recomienda designar al Dueño A como encargado de Compras debido a su experiencia en el rubro gráfico. La operación principal consiste en adquirir los bienes que la empresa considere necesarios, este sector también debe garantizar su accionar ejecutando los controles correspondientes.

*Responsable de Área Comercial:* Tiene como representante al Dueño B, es el responsable de analizar y controlar el manejo de las operaciones de esta área.

*Administración de Ventas:* El hijo del dueño A debe ser el elegido para efectuar las tareas que el sector demande, dado que lo hace actualmente. Todo el proceso que se ejecute debe estar controlado por la persona responsable del sector y por su jefe inmediato superior.

*Vendedores:* Aquí hay dos personas, el hijo del dueño A y el dueño B. Ambos son los que más experiencia tienen en el contacto con los clientes y es por eso su

designación. Luego de llevar a cabo la función esencial de vender, deben reclutar toda la información necesaria para que el sector de administración de ventas pueda trabajar sin problemas.

*Responsable del Área productiva:* Deben cumplir esta función los Supervisores. Tienen como obligación principal realizar los controles a lo largo de todo el proceso productivo, esto incluye impresión, rebobinado, expedición y depósito.

*Depósito:* Se ocupan del abastecimiento de insumos necesarios para la producción. Se deben respetar y aplicar los controles que la empresa crea pertinentes.

*Impresión:* Son los designados para cumplir con el desarrollo de la impresión del arte deseado, esto abarca desde el proceso de preparación de materias primas hasta la obtención del producto impreso. Se debe dar garantía del proceso controlando los parámetros decididos por la organización.

*Rebobinado:* Se encargan de la revisión de las bobinas impresas. Los controles se deben realizar en conjunto con los supervisores del sector productivo.

*Expedición:* Realizan el embalaje del producto final para ser entregado al cliente. Este sector no está exento de aplicar controles, los debe llevar a cabo en todas las entregas de productos terminado.

- Elaborar un plan de capacitación para transmitir las pautas de control interno establecidas que debe llevar a cabo cada integrante de la organización. Con esto lo que se pretende lograr es un mayor compromiso e inculcar una cultura de autocontrol.
- Crear procedimientos e instrucciones de trabajo por sector en donde se detallen como se deben realizar las operaciones, quien es el encargado de efectuarlas y quien lleva a cabo la supervisión de estas. Deben ser simples, claros y de fácil comprensión, con la intención de que los empleados actuales y nuevos ingresantes puedan entenderlos sin inconvenientes.
- Rever las metodologías utilizadas y comenzar un proceso de cambios en los modelos mentales de los directivos de la compañía, con el fin de entender a la organización no como un conjunto de problemas independientes, sino como un sistema organizado de personas que se interrelacionan.



- Tener reuniones esporádicas con los responsables de cada área, para tratar problemas corrientes de la organización y mejorar la eficiencia operativa.
- Establecer canales de comunicación claros y formales, para evitar ambigüedades, generar un clima de confianza entre colaboradores y directivos, fomentar el trabajo en equipo y mejorar la interacción entre los distintos sectores. Esto va a lograr un mayor compromiso, motivación y sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización hacia la misma.
- Si bien estamos en presencia de una pequeña empresa, los directivos tienen en mente la misión, visión y estrategia organizacional, pero deben terminar de definirlos. Luego de este paso fundamental, deben plasmarlos de manera formal y, mediante una correcta comunicación, traducir a los empleados estos conceptos para que sepan hacia dónde se dirige la empresa y así diseñar un plan de acción adecuado.

A continuación, se recomiendan para cada sector específico las acciones se deben aplicar:

### Ventas

Teniendo en cuenta que el principal problema del sector ventas es la falta de documentación formal respaldatoria, se recomienda que todos los pedidos se efectúen vía mail. Estos se deben volcar en un formulario que debe tener una numeración única y correlativa, actualmente la empresa cuenta con una planilla en donde se aclaran las especificaciones de los productos a imprimir, pero la misma no está codificada ni reúne la totalidad de los campos necesarios. Esto desemboca en la elaboración de un formulario de presupuesto que es enviado a los clientes en los pedidos de cotizaciones solicitados.

Además, crear una planilla para tener registro acerca de los trabajos realizados con el proveedor de fotopolímeros. Cabe destacar, que el contacto con el coprador de fotopolímeros lo debe realizar la empresa estudiada y no el cliente, como ocurre ocasionalmente. De esta manera se evitan atrasos en las entregas, discusiones y fallas operativas por una interpretación errónea de los pedidos.

A continuación, se detalla cómo es el diagrama de pasos que se debe hacer en el sector ventas y que formularios deben utilizarse.

<b>Entrada</b> Información necesaria	<b>Proceso</b> Pasos del proceso	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b> Registro de comprobación
Contacto primario vía mail.	<pre>                     graph TD                         Start([Comienzo]) --&gt; Step1[Búsqueda y contacto con cliente]                         Step1 --&gt; Dec1{¿El cliente contactado ya tenía vendedor asignado?}                         Dec1 -- SI --&gt; Step2[Transferir contacto al vendedor]                         Dec1 -- NO --&gt; Step2                         Step2 --&gt; Step3[Asignación representante de ventas]                         Step3 --&gt; Dec2{Vendedor asignado}                         Dec2 -- SI --&gt; Dec3{Se concreta pedido cotización}                         Dec2 -- NO --&gt; Dec3                         Dec3 -- SI --&gt; End1[1]                         Dec3 -- NO --&gt; Step4[Asignación nuevo vendedor (GV)]                         Step4 --&gt; Dec2                     </pre>	Grupo de vendedores	

<b>Entrada</b> Información necesaria.	<b>Proceso</b> Pasos del proceso	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b> Registro de comprobación.
Especificaciones recibidas del cliente.  EDT-01  Especificaciones recibidas del cliente  PTO-01	<pre>                     graph TD                         Start[1] --&gt; Step1[Recolectión de Datos y llenado del registro EDT-01]                         Step1 --&gt; Dec1{EDT-01 lleno. Se guarda una copia en ventas y el original acompañará la orden de taller}                         Dec1 -- NO --&gt; Step1                         Dec1 -- SI --&gt; Dec2{El diseño es factible de producirse}                         Dec2 -- SI --&gt; Step2[Definir maquinaria, materia prima, herramientas, trabajos de 3ros. que puedan necesitarse. PTO-01]                         Dec2 -- NO --&gt; Step3[Búsqueda de alternativa viable]                         Step3 --&gt; Step2                         Step2 --&gt; Step3[Cálculo de costo y envío de propuesta al cliente.]                         Step3 --&gt; End[2]                     </pre>	Vendedor asignado	EDT-01  PTO-01.
EDT-01: "Especificaciones de Trabajo" PTO-01: "Presupuesto"			

<b>Entrada</b> Información necesaria	<b>Proceso</b> Pasos del proceso	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b> Documentos de comprobación
Presupuesto aprobado  PTO-01 EDT-01	<pre>                     graph TD                         Start([2]) --&gt; D1{Presupuesto aprobado}                         D1 -- SI --&gt; R1[Se recibe el archivo en formato digital.]                         D1 -- NO --&gt; D2{Existe posibilidad de recálculo}                         D2 -- SI --&gt; R2[Se pacta nuevamente con el cliente.]                         D2 -- NO --&gt; R3[Archivo.]                         R1 --&gt; R4[Confección de orden de taller.]                         R4 --&gt; R5[Envío de ODT-01 a compras.]                         R4 --&gt; R6[Pedido de polimeros al coprador. PDP-01]                         R5 --&gt; End([FIN])                         R6 --&gt; End                         R3 --&gt; End                         R2 --&gt; End                     </pre>	Vendedor	ODT-01 PDP-01
ODT-01: "orden de taller" PDP-01: "pedido de polimeros"			

## Compras

En primera instancia, se debe llevar a cabo un análisis acerca del promedio mensual de consumos con el fin de establecer un punto de pedido para los principales insumos productivos. Una vez efectuado, el encargado del departamento de compras debe realizar un seguimiento para que se cumpla esta condición fijada. Este, teniendo en cuenta que la empresa no posee un sistema informático para el control de inventarios, se debe efectuar mediante una planilla codificada que facilite el control de los insumos que requieren punto de pedido.

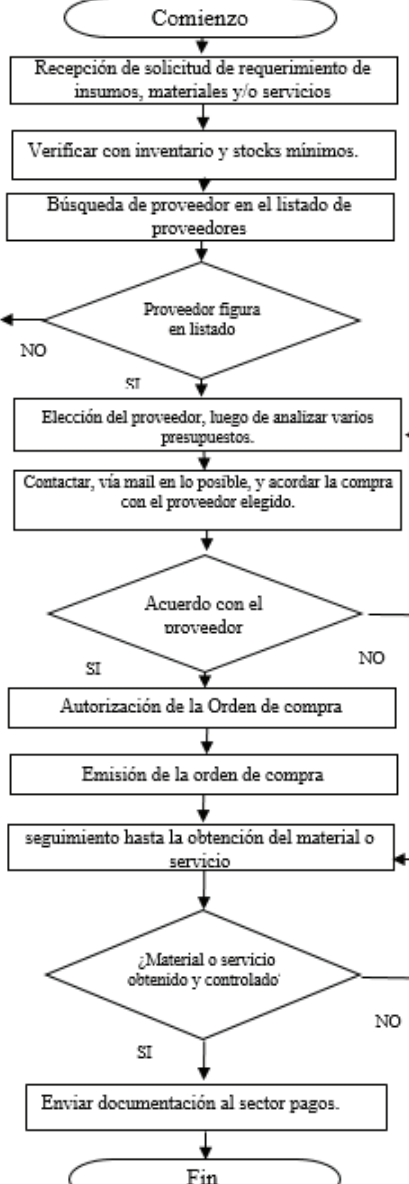
Por otra parte, se debe crear un documento para requerimientos internos de la empresa. En él se deben especificar sector solicitante, descripción del producto, justificación del pedido, cantidad y fecha en la que se realiza.

También, esta área debe comenzar a solicitar cotizaciones de sus principales insumos a potenciales proveedores para poder analizar si el habitual es el conveniente.

Todos los pedidos de compras se deben realizar vía mail. Estos deben tener asociado un formulario de orden de compra establecido con la información del pedido.

Por último, dado que realizar un control de calidad llevaría invertir una cantidad de dinero considerable, la empresa debe solicitar a sus proveedores un certificado de análisis o protocolo de fabricación que respalde la mercadería recibida.

A continuación, se detalla cómo es el diagrama de pasos que se debe hacer en el sector compras y que formularios deben utilizarse.

<b>Entrada</b> Información necesaria.	<b>Proceso</b> Pasos del proceso	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b> Documentos de comprobación
RI-01 ODT-01 RI-01 ODT-01 LP-01 Proveedor seleccionado OC-01	 <pre>                     graph TD                         Inicio([Comienzo]) --&gt; A[Recepción de solicitud de requerimiento de insumos, materiales y/o servicios]                         A --&gt; B[Verificar con inventario y stocks mínimos.]                         B --&gt; C[Búsqueda de proveedor en el listado de proveedores]                         C --&gt; D{Proveedor figura en listado}                         D -- NO --&gt; E[Incluirlo en el listado]                         E --&gt; C                         D -- SI --&gt; F[Elección del proveedor, luego de analizar varios presupuestos.]                         F --&gt; G[Contactar, vía mail en lo posible, y acordar la compra con el proveedor elegido.]                         G --&gt; H{Acuerdo con el proveedor}                         H -- NO --&gt; F                         H -- SI --&gt; I[Autorización de la Orden de compra]                         I --&gt; J[Emisión de la orden de compra]                         J --&gt; K[seguimiento hasta la obtención del material o servicio]                         K --&gt; L{¿Material o servicio obtenido y controlado?}                         L -- NO --&gt; K                         L -- SI --&gt; M[Enviar documentación al sector pagos.]                         M --&gt; N([Fin])                     </pre>	Responsable de compra	PDI-01 SM-01 Proveedor seleccionado OC-01 Remito y Factura/ Certificado de calidad Envío realizado
	RI-01: "Requerimiento interno" ODT-01: "orden de taller" OC-01: "orden de compra" LP-01: "Listado de Proveedores" PDI-01: "planilla de inventarios" SM-01: "stocks Mínimos"		

## Producción

Con respecto al inconveniente que involucra al responsable de depósito, se realizan dos recomendaciones. La primera de ellas es el abastecimiento de insumos para ambos turnos de producción. De esta manera, se intenta evitar que el personal no autorizado retire cantidades que no correspondan. La segunda, se basa en crear una planilla que indique la cantidad de insumos entregados para cada orden de taller. Con esto, se logra que en caso de retirar material adicional sin la presencia del responsable quede registro de lo sucedido.

Como se menciona anteriormente, la orden de taller no permite asentar la totalidad de la información del proceso. Se le deben agregar campos para que los sectores de Rebobinado y Expedición puedan detallar las acciones ejecutadas.

Se sugiere confeccionar una hoja de ruta, la cual permita exponer los controles que se deben efectuar durante el proceso de impresión. Además, debe permitir aclarar toda la información correspondiente a las cantidades de insumos utilizados para ejecutar el trabajo.

Para el sector de Rebobinado, se debe confeccionar un rotulo que sirva para identificar las bobinas que estén listas para entregar al cliente. Con esto se logra, en principio, una disminución del riesgo de contaminación de productos y en segundo lugar una mayor trazabilidad.

La empresa debe codificar el rótulo que es pegado en las cajas de entrega en donde se especifican los datos correspondientes a la mercadería despachada, como lo es, el número de orden de taller, cantidad de bobinas, cantidad total de mercadería, fecha de entrega y nombre del producto.

A continuación, se detalla cómo sería el diagrama de pasos que se debe hacer en el sector de producción y que formularios deben utilizarse.

**DEPÓSITO**

<b>Entrada</b> Información necesaria	<b>Proceso</b> Pasos del proceso	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b> Documentos de comprobación
ODT-01  ODT-01   Insumos Entregados  ADM-01	<pre>                     graph TD                         Start([Comienzo]) --&gt; Request[Maquinista/ayudante realizan el pedido formal a depósito con el formulario ODT-01]                         Request --&gt; Delivery[Entrega de insumos necesarios]                         Delivery --&gt; Decision{Total de insumos abastecidos?}                         Decision -- no --&gt; Request                         Decision -- si --&gt; Data[Completar los datos correspondientes en la planilla ADM-01]                         Data --&gt; Archive[Archivo de ADM-01]                         Archive --&gt; End([Fin])                     </pre>	Responsable de Depósito	ODT-01    ADM-01  Archivos de Registros
ODT-01: "Orden de taller" ADM-01: "Abastecimiento de Material"			



**IMPRESIÓN**


<b>Entrada</b> Información necesaria	<b>Proceso</b> Pasos del proceso	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b> Documentos de comprobación
<p>ODT-01</p> <p>ODT-01</p> <p>ODT-01</p> <p>ODT-01</p>	<pre> graph TD     Start([Comienzo]) --&gt; Step1[Envío a producción de ODT-01 "Orden de Taller"]     Step1 --&gt; Dec1{ODT-01 en maquina?}     Dec1 -- NO --&gt; Step1     Dec1 -- SI --&gt; Step2[Enviar materia prima a máquina. AMP-01]     Step2 --&gt; Dec2{¿Materia prima en máquina?}     Dec2 -- NO --&gt; Step2     Dec2 -- SI --&gt; Step3[Preparación de herramental]     Step3 --&gt; Dec3{Herramental OK.}     Dec3 -- NO --&gt; Step3     Dec3 -- SI --&gt; Step4[Arreglo de máquina / herramental / materia prima y polímeros.]     Step4 --&gt; End((1))     </pre>	<p>Ventas/Supervisor de producción</p> <p>Encargado de Deposito</p> <p>Maquinistas y ayudantes</p> <p>Maquinistas y ayudantes</p>	<p>ODT-01</p> <p>Materia Prima AMP-01</p> <p>Herramental Herramental Preparado</p>
	<p>ODT-01: "Orden de taller"</p> <p>AMP-01: "Abastecimiento de materia prima"</p>		

<b>Entrada</b> Información necesaria	<b>Proceso</b> Pasos del proceso	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b> Documentos de comprobación
ODT-01  ODT-01  ODT-01 Cromalin	<pre>                     graph TD                         Start((1)) --&gt; Step1[Puesta a punto del proceso]                         Step1 --&gt; Dec1{Puesta a punto del proceso}                         Dec1 -- NO --&gt; Step1                         Dec1 -- SI --&gt; Step2[Producir tiraje de prueba Conforme del supervisor.]                         Step2 --&gt; Dec2{Prueba OK}                         Dec2 -- NO --&gt; Step2                         Dec2 -- SI --&gt; Step3[Liberar la producción. HDR-01]                         Step3 --&gt; Step4[Realizar controles durante el proceso y plasmarlos en las hojas de ruta.]                         Step4 --&gt; Step5[Una vez terminada la orden de taller, se deberá colocar en la orden de taller los kilogramos impresos y cualquier observación que sea relevante.]                         Step5 --&gt; End([Fin])                     </pre>	Maquinistas y ayudantes  Maquinistas y ayudantes  Supervisor  Maquinista	Verificación contra cromalin de aprobación  HDR-01 HDR-01  ODT-01 HDR-01
ODT-01: "Orden de taller" HDR-01: "Hoja de ruta" Cromalin: imagen del arte solicitado, utilizado para la liberacion de máquina.			

**REBOBINADO**

<p><b>Entrada</b> Información necesaria</p>	<p><b>Proceso</b> Pasos del proceso</p>	<p><b>Responsable</b></p>	<p><b>Salida</b> Documentos de comprobación.</p>
<p><b>Bobinas a rebobinar</b>  ODT-01  ODT-01  ODT-01   Ancho del material   Cinta para empalmes  ODT-01</p>	<pre> graph TD     Start([Comienzo]) --&gt; Step1[Recepción de ODT-01 y material para ser rebobinado]     Step1 --&gt; Step2[Colocar la bobina en el sentido correcto.]     Step2 --&gt; Step3[Ubicar las cuchillas conforme a especificación]     Step3 --&gt; Step4[Comenzar la tarea controlando en forma visual el color y registro según el conforme]     Step4 --&gt; Decision{Color y registro OK}     Decision -- NO --&gt; Step1     Decision -- SI --&gt; Step5[Calibrar las tensiones dependiendo estas del ancho del material a trabajar]     Step5 --&gt; Step6[Retirar todo material no conforme que exista.]     Step6 --&gt; Step7[Realizar los empalmes correspondientes verificar con la Orden si hay empalmes especiales]     Step7 --&gt; Step8[Completar DT-01 con los datos correspondientes.]     Step8 --&gt; Step9[Pegar DT-01 en el cono de cada una de las bobinas obtenidas]     Step9 --&gt; Step10[Registrar en la orden de taller las tareas realizadas]     Step10 --&gt; End([Fin])     </pre>	<p>Rebobinadores</p>	<p>Especificaciones y sentido de rebobinado  cuchillas calibradas  Tensiones Calibradas  Material no conforme retirado  DT-01  DT-01 en cada cono  ODT-01 [registro de la operación] <b>Bobinas rebobinadas</b></p>
	<p>ODT-01: "Orden de taller" DT-01: "Detalle de trabajo"</p>		

## EXPEDICIÓN

<b>Entrada</b> Información necesaria	<b>Proceso</b> Pasos del proceso	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b> Documentos de comprobación
Bobinas rebobinadas DT-01/ Bobinas provenientes directamente de impresión.  Cajas  Caja cerrada con bobinas y rotuladas	 <pre>           graph TD             A([Comienzo]) --&gt; B[Recibir las bobinas del material a expedir]             B --&gt; C[Colocar las cantidades de rollos en cada caja]             C --&gt; D[Completar los datos correspondientes en el rótulo de envío de EPE-01]             D --&gt; E[Entregar las cajas cerradas y rotuladas al transportista.]             E --&gt; F([Fin])           </pre>	Responsable de Expedición	Caja cerrada con bobinas  Caja cerrada y rotulada EPE-01  Caja cerrada, rotulada y con etiqueta de muestra  Caja cerrada, rotulada Remitos
EPE-01: "Entrega de producto elaborado" DT-01: "Detalle de trabajo"			

### Cobros y pagos

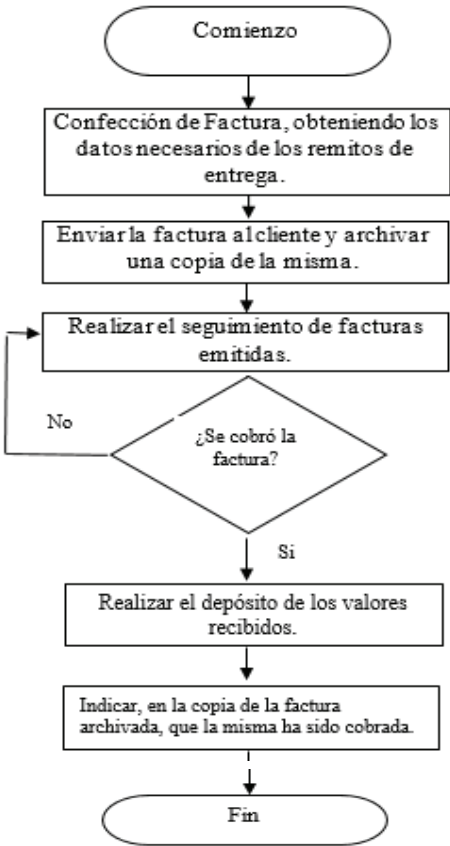
Para un mayor control y reducción de riesgo la empresa debe depositar todos los valores recibidos o provenientes de cobranzas y a partir de ahí emitir valores propios. Así se evita, al no utilizar valores de terceros, inconvenientes financieros con clientes y proveedores.

Teniendo en cuenta que actualmente son dos las personas que llevan a cabo estas tareas, recomendamos que exista un tesorero que sea el único responsable en las decisiones del manejo de fondos.

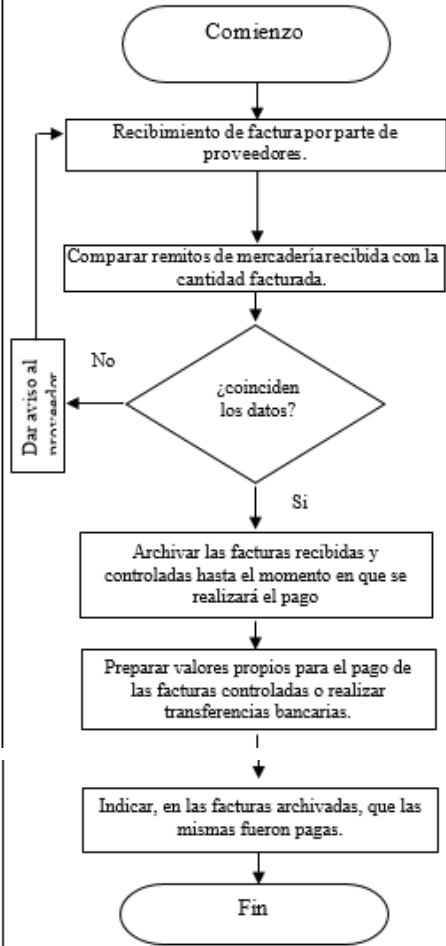
Se aconseja crear un fondo fijo para gastos menores, con el fin de obtener un mayor control sobre estos. El responsable de la administración de este fondo debe ser el tesorero designado. Este debe fijar el monto de este basándose en datos históricos. A su vez, debe definir cuáles son los documentos aceptados como comprobante de los gastos y controlar que estén autorizados por un responsable.

A continuación, se detalla cómo sería el diagrama de pasos que se debe hacer en el sector cobros y pagos.

**COBROS**

<b>Entrada</b> Información necesaria	<b>Proceso</b> Pasos del proceso	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b> Documentos de comprobación
Remito de entrega  Factura  Mail de envío   Valores recibidos	 <pre>                     graph TD                         A([Comienzo]) --&gt; B[Confección de Factura, obteniendo los datos necesarios de los remitos de entrega.]                         B --&gt; C[Enviar la factura al cliente y archivar una copia de la misma.]                         C --&gt; D[Realizar el seguimiento de facturas emitidas.]                         D --&gt; E{¿Se cobró la factura?}                         E -- No --&gt; D                         E -- Si --&gt; F[Realizar el depósito de los valores recibidos.]                         F --&gt; G[Indicar, en la copia de la factura archivada, que la misma ha sido cobrada.]                         G --&gt; H([Fin])                     </pre>	Responsable de Cobros.	Factura realizada  Mail de envío    Recibo de deposito Factura archivada

**PAGOS**

<b>Entrada</b> Información necesaria	<b>Proceso</b> Pasos del proceso	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b> Documentos de comprobación
Factura de terceros  Factura recibida Remitos  Factura recibida Remitos  Facturas archivadas  Valores emitidos Comprobante de transferencia	 <pre>           graph TD             Inicio([Comienzo]) --&gt; Recibimiento[Recibimiento de factura por parte de proveedores.]             Recibimiento --&gt; Comparacion[Comparar remitos de mercadería recibida con la cantidad facturada.]             Comparacion --&gt; Decision{¿coinciden los datos?}             Decision -- No --&gt; Aviso[Dar aviso al proveedor]             Aviso --&gt; Recibimiento             Decision -- Si --&gt; Archivo[Archivar las facturas recibidas y controladas hasta el momento en que se realizará el pago]             Archivo --&gt; Preparacion[Preparar valores propios para el pago de las facturas controladas o realizar transferencias bancarias.]             Preparacion --&gt; Indicar[Indicar, en las facturas archivadas, que las mismas fueron pagas.]             Indicar --&gt; Fin([Fin])           </pre>	Responsable de Cobros.	Factura recibida  Facturas archivadas  Valores emitidos Comprobante de transferencia  Factura archivada

En síntesis, lo que se intenta aportar con las recomendaciones dadas es que la empresa pueda lograr dar ese gran paso que es trabajar como una organización formal y mejorar la eficiencia operativa. Se sabe que la situación de las PyMES en nuestro país actualmente no es la mejor debido al contexto macroeconómico, pero se considera que, sin necesidad de realizar grandes inversiones se puede mejorar en muchos aspectos.

Actualmente existen muchos costos ocultos, ya que hay un factor primordial que no es tenido en cuenta. Este es el tiempo que necesita la empresa para rehacer operaciones por no haberlas hecho de manera correcta desde un primer momento.

La aplicación de estos cambios crea conciencia en la empresa y cada componente sabe que debe ser su propio control. Esto sirve como un primer escalón para que de aquí a un tiempo la compañía pueda contar con un sistema de gestión que la ayude a crecer y mejorar su funcionamiento.

## Conclusión final TFP

Habiendo finalizado nuestro Trabajo Final de Práctica Profesional, comprendimos la importancia de la implementación del control interno. Entendimos que va más allá del concepto teórico y que no solo se trata de cumplir con la función de crear procedimientos y delimitar funciones, sino que busca crear una nueva cultura de trabajo.

Afrontamos la delicada situación de explicar a un empresario PyME los beneficios que conlleva la aplicación de las pautas del control interno en el corto, mediano y largo plazo. Claro está, que para llevar a cabo este proceso de modificaciones es fundamental que los directivos de las organizaciones estén dispuestos a emprenderlo. En gran parte, se trata de tener la capacidad de cambiar los modelos mentales y aceptar que hay formas de trabajar que brindan mayor seguridad y esto, con el tiempo, se traduce en una reducción de costos operativos.

Sin importar el tamaño y los recursos con los que cuenta la empresa, todas pueden poner en práctica un sistema de gestión basado en el control interno. Para lograrlo se necesita de voluntad, compromiso, responsabilidad y convencimiento por parte de todos los integrantes de la organización. Hacemos hincapié en esto ya que si una parte del sistema no cumple con su deber será en vano su aplicación.

De esta manera, concluimos que la hipótesis planteada es viable ya que los resultados obtenidos provocan beneficios operativos y un mayor orden organizacional.

## Conclusión: Milici, Brian Gabriel

Puedo concluir, que, a lo largo de todo el trabajo realizado, pude incorporar conocimientos y actualizarme sobre temas importantes como las PyMES industriales en Argentina, la aplicación de controles internos en las mismas, y la composición y desarrollo de los distintos subsistemas dentro de ellas.

Por otro lado, resulta importante contar con una estructura jerárquica clara y definida para evitar problemas de superposición de actividades/tareas, como así también, resulta de suma importancia, tener una comunicación formal, clara y fluida de arriba hacia abajo, y viceversa. Esto puede garantizar que la misión, visión, valores y objetivos a los cuales apunta la pyme en cuestión lleguen en forma precisa y entendible a cada uno de los miembros que forman parte de esta.

Este análisis, me capacito sobre el funcionamiento administrativo de las áreas funcionales predominantes en las PyMES para encontrar herramientas que faciliten el orden y la eficiencia dentro de estas. Además, me permitió ver el día a día y los problemas que pueden surgir esporádicamente por la mala implementación de esta importante herramienta que mencionamos a lo largo de todo el trabajo.

Por último, pude llegar a la conclusión de que un cambio en los modelos mentales sería la opción más conveniente para el desarrollo de estas empresas ya que, si son cerrados y ofrecen resistencia al cambio, lo más probable es que fracasen debido a que hoy en día, tanto la tecnología como la aplicación de este tipo de herramientas, cambian de manera constante.

## Conclusión: Smith, Diego Hernán

Concluido ya el Trabajo Final de Práctica Profesional he logrado evidenciar la importancia que representa poseer una estructura integral de control interno y comprender que los cambios, si se analizan previamente, siempre son para mejor.

Está claro que no es fácil acceder a un nivel de gestión supremo en empresas PyMES, pero queda demostrado que cada una puede verificar sus procesos a través de métodos que se consideren suficientes y necesarios. Entendí que estos métodos, si bien influyen positivamente al entorno en el que se desarrolla la empresa, benefician principalmente a la compañía que los implementa.

Uno de los aspectos relevantes que debo mencionar es la resistencia al cambio del empresario PyME y lo afirmo en términos generales dado que excede a la empresa



estudiada. Sin intención, voluntad y compromiso por parte de la cúpula organizacional los resultados derivados de la aplicación de un sistema de control no serán óptimos. Por lo tanto, aprendí que ante cualquier cambio se debe exponer la temática a abordar de forma completa, clara y realizando las capacitaciones necesarias.

Por último, destaco lo sustancial de tener una adecuada distribución de recursos humanos. En el caso analizado no fue necesario incorporar personal adicional, solamente se realizó una redistribución de tareas y personas que las ejecuten. Son acciones simples, que muchas veces la vorágine del trabajo no te las deja ver y ejecutar, que mejoran el accionar de la empresa considerablemente.

### Conclusión: Tomas, Alejandro Ariel

Luego de la elaboración del Trabajo Final de Práctica Profesional, he logrado comprender la importancia que tiene el control interno en el funcionamiento integral de una organización.

Si bien el contexto actual para las pequeñas y medianas empresas no es el adecuado, esta investigación deja en claro que es necesario que posean un sistema de control interno definido para lograr mayor orden y eficiencia operativa y que, como consecuencia, pueda obtener mayor rentabilidad.

Cuando comenzamos el trabajo, notamos un cierto desinterés por parte de la empresa analizada en este tema. Ellos se encuentran abocados a realizar las tareas operativas diarias y no en analizar la forma en que se hacen para lograr una mejora continua en todas las acciones llevadas a cabo por la organización. Por esta razón, nosotros apuntamos a que es esencial que haya un cambio de modelos mentales por parte de los directivos y se genere un cambio de cultura organizacional por parte de todos los colaboradores de la organización.

Finalmente, queda claro que cualquier empresa PyME sin importar su tamaño ni su actividad puede aplicar estas herramientas. Lo que se necesita es el compromiso y el convencimiento de todos los integrantes de la organización que por ese camino se van a obtener beneficios a corto y largo plazo.

## **Bibliografía**

- ❖ Cleri Carlos (2007), “El libro de las PyMES”. Editorial Granica.
- ❖ Coopers & Lybrand e Instituto de auditores internos (1997), “Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)”.
- ❖ Cossio Juan José (1997), “Auditoria de Estados Financieros”. Editorial Su libro
- ❖ Díaz Alberto (1981), “Descripción de operaciones típicas de una empresa”. Argentina: Editorial Club de estudio.
- ❖ Everett E. Adam, Jr., Ronald J. Ebert (1991). “Administración de la producción y las operaciones”. Editorial Pearson Cuarta Edición.
- ❖ Gilli Juan José (2016), “Diseño Organizativo. Estructuras y Procesos” Editorial Granica.
- ❖ ISO 9001-2015. Organización Internacional de Normalización.
- ❖ Mejía Rubí Consuelo (2002). “Sistema de control para pequeñas y medianas empresas”. Revista Universidad EAFIT.
- ❖ Monks Joseph G. (1991). “Administración de operaciones”. Editorial McGraw-Hill.
- ❖ Price Waterhouse & Co. S.R.L (2019). “Expectativas 2019 PyMES en Argentina”
- ❖ Pungitore José Luis (2006), “Sistemas administrativos y control interno”. Editorial Librería
- ❖ Schuster José Alberto (1992), “Control interno”. Editorial Macchi.
- ❖ Sérvulo Anzola (2002), “Administración de pequeñas empresas”. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill
- ❖ Vázquez Jorge Rubén, Aira Laura Raquel, Di Stefano Gabriela Sol, Murúa Carlos Alberto (2014), “Cursogramas y tecnologías disruptivas”. Editor: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## **Sitios web**

[www.actualicese.com](http://www.actualicese.com)

[www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)

[www.blogdelocalidad.com](http://www.blogdelocalidad.com)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

[www.redcame.org.ar](http://www.redcame.org.ar)

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)