



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ORGANIZACIÓN DE UNA PYME FAMILIAR CON IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Autores: Aleman, Nadia Evelin

Santucho, Veronica Mariela

Director: Delgado De González, Mónica

2015

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El presente trabajo de seminario versa sobre la organización de una Pyme Familiar con implementación de un sistema de control interno.

En el primer capítulo analizamos conceptos básicos sobre el control interno, desarrollando un marco teórico.

En el segundo capítulo describimos a la empresa y el contexto en el cual se desenvuelve.

En el siguiente capítulo exponemos el relevamiento inicial para conocer su funcionamiento actual estudiando su situación interna y externa.

En el cuarto y último capítulo, desarrollamos nuestra propuesta para mejorar la organización a través de la implementación del control interno.

PROLOGO

El creciente y pujante desarrollo de tipo económico, proveniente de los grandes avances tecnológicos, dentro del ámbito industrial y comercial, ha permitido y favorecido, al mismo tiempo, el crecimiento y auge de las grandes organizaciones o Empresas.

Este avance de tipo tecnológico, da como resultado que en los campos de la organización y administración de esas grandes corporaciones o instituciones económicas, se deban reordenar comercial y administrativamente, para adaptarse al nuevo medio en que tienen que subsistir.

El primitivo o antiguo comerciante, como atendía su propio negocio en forma personal, no tenía necesidad imperiosa de practicar un control sobre las operaciones, ya que él mismo las efectuaba, y si detectaba un error, estaba en perfectas condiciones de localizar cual era su causa u origen.

Debido a un desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

Pero dicha delegación de funciones y responsabilidades no estuvo solo en el proceso, ya que, en forma paralela, se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieran información coherente y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente.

Como consecuencia de ello, las Empresas reconocieron la necesidad de generar e implantar un sistema de control.

Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidos se cumplan tal como fueron fijados. Lo que se quiere realizar o efectuar es: la medición, evaluación, verificación y corrección de las funciones operativas de los individuos dependientes o subordinados, tendientes a

determinar, en forma fehaciente, que las actividades que ejecutan, contribuyen en carácter efectivo y verdadero, al logro de los objetivos prefijados por la alta gerencia.

Es sumamente importante que las organizaciones privadas y públicas tengan establecidos sistemas de control interno, consistentes, idóneos y sólidos, que contribuyan o tiendan a lograr una amplia eficiencia operativa.

A continuación, desarrollaremos nuestro trabajo para implementar todos los conceptos antes mencionados en una empresa familiar que actualmente presenta deficiencias en su organización y administración.

CAPITULO I

NORMAS DE CONTROL INTERNO

Sumario: 1.- Origen del Control Interno. 2.- Informe COSO. 3.- Tipos de Control. 4.- Definiciones de Control Interno. 5.- Elementos del Sistema de Control Interno. 6.- Limitaciones y Factores Limitantes. 7.- Responsables y Participantes del Sistema de Control Interno. 8.- Normas de Control Interno. 9.- Implementación de un Adecuado Sistema de Control Interno.-

1.- Origen del Control Interno:

El objetivo de diseñar los procedimientos de las tareas a realizar en las organizaciones es que en el diseño estén presentes mecanismos naturales de control.

En Empresas pequeñas es fácil controlar que las cosas se hagan y se hagan bien, en donde el dueño puede llegar a los distintos sectores. En cambio de Empresas de mediano o gran tamaño es necesario implementar mecanismos de control más formales.

“No todas las empresas tienen implementado un sistema de control interno, por razones de política de la dirección o por razones de tamaño, porque en las

pequeñas empresas la estructura operativa no permite la implementación de un proceso de control integrado.”⁽¹⁾

2.- Informe COSO:

“El Informe COSO sobre control interno, ha sido creado para que sirva de referencia a todos los problemas conceptuales de control tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna y externa, y en los niveles académicos y legislativos. Se pretende que el control interno sea un proceso integrado que forme parte de los procesos del negocio y no pesados mecanismos burocráticos añadidos al mismo y que esté diseñado para proporcionar a la Dirección un grado de seguridad razonable en cuanto a la fiabilidad de los estados financieros de uso públicos.

Con el fin de controlar mejor a las empresas, se implementa el control interno para detectar, en los plazos deseados, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar sorpresas.

El informe COSO busca establecer una definición común de control interno, que sirva para todo tipo de empresas (grandes y chicas) y entes (públicos y privados), para que puedan evaluar el control interno y mejorarlo.”⁽²⁾

3.- Tipos de Control:

En una organización los controles pueden ser:

- Preventivos / Detectivos
- Manuales / Automáticos
- Gerenciales

Preventivos: son los que permiten prevenir un error, como ser recuento a ciegas o detectar si hubo error en la recepción al llegar el producto. Tienen que ser efectivos y es tarea de los auditores evaluar que funcionen correctamente.

⁽¹⁾ FACPCE-CECYT, El Sistema de Control Interno y su Importancia en Auditoria, trabajo de investigación, pág. 4.

⁽²⁾ Ibídem, pág. 6.

Detectivos: son aquellos procesos de control en las inconsistencias cuando se hace el control de las facturas versus informe de recepción versus orden de compra.

Manuales: son aquellos donde no intervienen los sistemas, por ejemplo el recuento que hace el empleado del almacén cuando recibe los productos y genera el alta de almacenes, que es de carácter manual.

Automatizados: son los controles donde hay un claro uso de sistemas.

Gerenciales: son los controles que están a cargo de niveles de conducción.

4.- Definiciones de Control Interno:

Dijimos que cuando la Empresa aumenta en tamaño o complejidad, es necesario generar mecanismos de control más formales. Estos mecanismos que se prevén dentro de los procedimientos para que las operaciones se puedan controlar se denominan **Control Interno**.

Podemos enunciar una **definición estricta** diciendo que: *Control Interno es el conjunto de reglas y de normas de procedimientos que regulan el funcionamiento administrativo de una Empresa para preservar el patrimonio de la organización de errores, de equivocaciones y de maniobras fraudulentas que pudiesen afectar ese patrimonio.*

Por otra parte, también tenemos una **definición actualizada y compartida con toda la comunidad internacional** la cual expresa que: *“El Sistema de Control Interno en una Empresa es un proceso realizado por la dirección, la gerencia y el personal de la misma para brindar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos bajo 3 aspectos:*

1. *Eficiencia y efectividad de las operaciones.*
2. *Información confiable.*
3. *Cumplimiento de leyes y reglamentos en vigencia.”*⁽³⁾

⁽³⁾ Informe COSO.

Analizando esta segunda definición (la definición amplia) encontramos las siguientes características:

1. **El control interno es un proceso:** NO es ni un objetivo ni una finalidad. Por lo tanto, es un medio para conseguir un fin, que de acuerdo a la definición estricta este fin sería “preservar el patrimonio” y de acuerdo con la definición amplia el fin sería “cumplir con los 3 aspectos propuestos”.
2. **No solamente es llevado a cabo por los niveles directivos:** participa la dirección, la gerencia, los mandos medios y todos los niveles de empleados, cada uno con su correspondiente tarea.
3. **Brinda una seguridad razonable:** no existe una seguridad absoluta, ya que en él participan seres humanos y éstos se pueden equivocar y cometer errores. Cuanto más razonable sea la seguridad, más estricto será el sistema de control interno.
4. **Busca el cumplimiento de 3 objetivos principales:**
 - a. **Objetivos Operacionales:** que todas las operaciones sean eficientes (que se apliquen los menores recursos posibles) y efectivas (que se alcance el objetivo que se le dio a esa operación).
 - b. **Objetivos de Confiabilidad:** que la información que se produzca sea confiable, que no tenga errores, equivocaciones, que sea válida, etc.
 - c. **Objetivos de Cumplimiento:** que el sistema de control interno asegure razonablemente el cumplimiento de leyes y normas que regulan a la Empresa.

5.- Elementos del Sistema de Control Interno:

En cualquier Sistema de Control Interno están presentes los siguientes cinco elementos:

1. **Ambiente de Control:** es la base de todo sistema de control interno. Es el entorno donde las personas desarrollan sus actividades dentro de la Empresa. Son valores éticos, integridad de las personas, profesionalidad de las personas, pautas de comportamiento, estilo de conducción de la dirección, etc... Quien define el ambiente a través de la conducta es la dirección.
2. **Evaluación del Riesgo:** cada operación que se realiza dentro de la Empresa siempre tiene un riesgo inherente, hay actividades con mayor o menor riesgo, pero todas los tienen. Aquellas actividades de mayor riesgo son las que deben ser mayormente controladas y aquellas de menor riesgo admiten un mecanismo de control menos estricto. Se debe tener en cuenta que el riesgo es minimizado pero nunca anulado.
3. **Actividad de Control:** es decir cómo se hace el mecanismo de control, se define la acción para llevarla adelante. Es muy fácil de localizarla, ya que están asociadas a verbos como ser: clasificar, analizar, custodiar, separar funciones, etc. Ejemplo: controlar la mercadería ingresada al almacén sin tener conocimiento del remito.
4. **Información y Comunicación:** cuando se diseña el sistema de control interno, también se debe diseñar como se traslada o produce la información y como se hacen las comunicaciones para que la información sea confiable. Se debe asegurar la información a validar y definir sistemas de comunicación para que la misma información que se emita sea la recibida.

5. **Monitoreo o Seguimiento:** es esencial que el sistema de control interno sea constantemente revisado para adaptarse a los cambios que se producen en la Empresa. La tarea está a cargo de la dirección, la gerencia y participa la auditoría interna de la Empresa.

6.- Limitaciones y Factores Limitantes:

El Sistema de Control Interno demuestra su limitación al dar una seguridad razonable y no absoluta, esta limitación es difícil de salvar porque participan personas. No asegura la totalidad de los objetivos, o sea, no el 100% de las operaciones eficientes ni el 100% de la información confiable.

Como factores limitantes tenemos:

1. **Criterio:** en toda actividad de control siempre hay alguien que debe tomar una decisión, entonces aplica un criterio, ya que las decisiones no pueden ser pactadas de manera racional y matemática, por lo tanto ese criterio puede ser equivocado.
2. **Fracaso:** es realizar las operaciones en forma ineficiente, a pesar de prever el mecanismo de control.
3. **Trasgresión:** cuando hay intencionalidad de no respetar una norma, por distintos motivos, generalmente intencionales.
4. **Confabulación:** cuando se logra el acuerdo de dos o más personas para la trasgresión de la norma.
5. **Relación costo-beneficio:** hay actividades de control que por razones de costo no se pueden llevar a cabo y a pesar que el control deje un beneficio, al no tener recursos necesarios, se convierte en limitante.

7.- Responsables y Participantes del Sistema de Control Interno:

1. Los dueños del control es la Dirección de la Empresa, son los responsables únicos del sistema de control, de instalarlo y de que se lleve a cabo.
2. Las Gerencias son responsables, pero solamente de su sector.
3. Los empleados son los participantes del proceso, con menor grado de responsabilidad.
4. La Auditoría Interna dentro de la Empresa evalúa la efectividad del control interno y no es responsable del sistema de control interno, solamente evalúa y revisa. Al igual que la Auditoria Externa. Tienen su rol en el proceso de Supervisión
5. Los terceros (por ejemplo, Asesores, Clientes, Proveedores, etc.) no son responsables ni participantes, solamente brindan información que puede ser útil para el sistema de control interno.

8.- Normas de Control Interno:

1. **Referidas al Personal:**

- a. Normas de selección de personal
- b. Normas de promoción o ascenso del personal dentro de la Empresa.
- c. Normas que se instauran para hacer rotación de personal.

2. **Referidas a los Bienes:**

- a. Normas de Recepción de Bienes. Ejemplo: al recibir el producto se debe contar la cantidad de bultos, cantidad de productos, medir, pesar, etc.
- b. Normas de Identificación de Bienes. Ejemplo: color, características, etc.
- c. Normas de Registro de Bienes.

- d. Normas de Requerimientos de Seguridad para mover bienes y su custodia dentro de la Empresa. Ejemplo: almacenes.
3. **Referidas a la Documentación:**
- a. Numeración de Comprobantes.
 - b. Controles de correlatividad numérica o cronológica.
 - c. Respecto a la Anulación de comprobantes.
 - d. Custodia de comprobantes (archivo).
 - e. Transferencia de documentación entre sectores (traslado).
4. **Referidas a la Estructura:** son fáciles de leer en Manuales de Funciones y Organigramas.
- a. Asignación de Responsabilidades
 - b. Asignación de Funciones
 - c. Separar Funciones
 - d. Definir Niveles de Autorización
5. **Referidas a la Administración del Trabajo:** son las normas de control por oposición de intereses.
- a. Normas de registro de comprobantes por área de responsabilidad
 - b. Controles del sistema de control computarizado (software) y controles automáticos dentro del sistema de gestión.

9.- Implementación de un Adecuado Sistema de Control Interno:

Un adecuado Sistema de Control Interno debe determinar:

- 1) **Formación de un “ambiente de control”:** este ambiente consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar, y esta formación del ambiente de control

es un incentivo para que el personal cuide los aspectos que le competen

- 2) **Evitar “zonas grises” o “tierra de nadie”:** estas zonas grises traen efectos desagradables como la generación de conflictos y la caída de la moral del personal afectado. Cuando estructuro y defino procedimientos entonces asigno un responsable a cada función y cada actividad tiene definida quien la ejecuta. Así, **logramos o evitamos:**
 - a. tener un responsable ante una emisión, omisión, errores e irregularidades
 - b. que la actividad sea siempre ejecutada con el mismo criterio
 - c. los conflictos entre las distintas personas o áreas de una Empresa
- 3) **Formalizar las operaciones por escrito:** a través de distintos tipos de documentos o formularios que la contengan y describan adecuadamente. Se debe contar en cada caso con la correspondiente documentación respaldatoria, como ser la factura del proveedor en caso de una compra. Así, **evitamos:**
 - a. que las operaciones se realicen de distintos modos
 - b. quien, donde y como se autorizan los procesos desde el punto de vista de control
- 4) **Establecer niveles de autorización:** para que quede claramente establecido quien puede autorizar cada operación y los rangos de importes para los cuales la autorización es válida, es decir, con que alcance llega la automatización.
- 5) **Separación de funciones / control cruzado por oposición de intereses:** permite el procesamiento completo de una operación que sea tarea de varios sectores de forma que se

pueda establecer un control cruzado genuino por oposición de intereses. Así, **evitamos**:

- a. Que una sola persona o sector tenga a su cargo la totalidad de las actividades o acciones de este ciclo operativo
- b. Que la totalidad de decisiones pasen por una nueva persona o sector.
- c. Incompatibilidades más usadas para poner en práctica esta norma:
 - i. Quien registra no maneja dinero.
 - ii. Quien maneja dinero no maneja bienes.
 - iii. No puede registrar quien ordena el pago.
 - iv. No puede registrar quien maneja fondos.
 - v. No puede registrar quien recauda.

6) **Utilizar formularios pre numerados (de imprenta) o comprobantes:** de todos los formularios que utilice la Empresa, aun aquellos de carácter y exclusivo uso interno, esta recomendación alcanza órdenes de pago, partes de ingresos y egresos de fondos, planillas de cobranzas y valores recibidos por correspondencia, como así los de uso externo como ser Facturas, Remitos, Notas de Débito, etc. Así, **evitamos**:

- a. Salteos de números o asignar un formulario a más de un juego de ejemplares.

7) **Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras (control de integridad):** es importante que los sectores receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos para su uso. La persona que registra y archiva realiza este control numérico de los comprobantes. Cuando contaduría hace las

declaraciones juradas de IVA, controla la correlatividad numérica de los comprobantes en el IVA ventas. Así, **evitamos o logramos:**

- a. Asegurarnos que ningún ejemplar se ha perdido y que todo comprobante ha llegado a su legítimo receptor.
- 8) **Control o correlatividad numérico-cronológico:** consiste en verificar ante la emisión de un nuevo número de un determinado formulario que su fecha es similar o posterior a la del número precedente. Errores en este tipo de correlatividad da lugar a serios cuestionamientos por parte de organismos de control estatales como la AFIP.
 - 9) **Respetar condiciones básicas de la función:** no desvirtuar la naturaleza de cada área, por motivos de mejorar el aprovechamiento de su capacidad.
 - 10) **Análisis de riesgos / cobertura de seguros.**
 - 11) **Revalorización de la función de archivo:** es importante porque la información bien archivada es adecuadamente recuperada en el momento oportuno. Así, logramos:
 - a. Una fácil y rápida recuperación de la información y documentación necesaria.
 - b. Evitar riesgos de perder la documentación.
 - c. Evitar que se deteriore la documentación por haber sido mal archivadas.
 - 12) **Custodia de formularios sin utilizar:** los talonarios de distintos formularios (cheques y recibos) sin usar deben ser guardados en un lugar cerrado y bajo la responsabilidad de un funcionario de jerarquía ajeno al manejo de fondos. La entrega de talonarios en blanco solo debe efectuarse ante la rendición de talonarios ya utilizados. Así, **logramos:**

- a. Un adecuado control sobre la utilización de talonarios de recibo, cheques, etc, guardando una lógica correlación numérico-cronológica en la medida de lo posible.
 - b. Evitamos la comisión de fraudes.
- 13) **Rotación interna del personal afectada a áreas sensibles:** intenta prevenir la permanencia de personas en áreas sensibles durante prolongados períodos lo que podría dar lugar a desviaciones en el ejercicio de sus funciones. Es muy conveniente en las funciones de compras, pagos, liquidación de sueldos.
- 14) **Evitar rotación interna acelerada del personal:** la alta rotación del personal no es signo de que algo bueno y positivo está pasando, podría estar mostrando una situación anómala que hace que el personal afectado se desvincule al poco tiempo de tomar servicios.
- 15) **Registraciones llevadas en forma clara y al día:** las registraciones deben encontrarse actualizadas con el objeto de permitir el ejercicio del control, particularmente en el análisis de cuentas y seguimiento de operaciones a través del sistema contable.
- 16) **Mecanismos o canales para reclamos de los clientes:** se recomienda evaluar la necesidad de colocar anuncios en los lugares visibles de la Empresa invitando a los clientes a manifestar su disconformidad con el servicio recibido o una sugerencia para mejorar el mismo a través de un libro de quejas. Así, **logramos:**
- a. Que la gerencia pueda conocer mejor los inconvenientes operativos de las distintas áreas de la Empresa.

- b. Disponer los mecanismos de corrección que se estimen necesarios.
- 17) **Independencia del sector que controla respecto del sector que es controlado:** el que controla no puede depender del que está siendo controlado. Las premisas son: independencia, imparcialidad y libertad de acción.
- 18) **Relativas a las medidas concretas para evitar cometer errores o fraudes:** que atentan contra el patrimonio de la Empresa como ser el recuento de mercaderías recibida de los proveedores y su control de calidad.
- 19) **Crear el ambiente necesario para poder aplicar las normas de control interno:** mejorando los procedimientos y rutinas administrativas.
- 20) **Cumplir con las normas legales:** decretos, resoluciones (nacionales, provinciales y municipales, organismos de control)

Es de destacar, que la aplicación de todas estas pautas de control interno requiere de un equipo de auditoría interna que permanentemente este llevando a cabo programas de trabajo que permitan revisar la utilización de las normas descriptas.

Para ello, al estar definidos los circuitos y sus procedimientos con la delimitación de obligaciones y responsabilidades, la auditoría interna puede presentar informes para corregir las desviaciones y asegurar la eficiencia de la organización.

Un sistema interno eficiente, sólo podrá establecerse en una Empresa que se encuentre correctamente organizada, entendiéndose que organización es la estructura interna del ente, y además el ordenamiento lógico de los elementos o componentes que la integran, de forma tal que cumpla con los objetivos, políticas y fines o metas para los cuales dicha Empresa fue creada.

La expresión “control interno” es generalmente interpretada o utilizada para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para

dirigir, coordinar y controlar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, ya sea ésta de tipo lineal, mixta o funcional.

El nivel superior de un ente, debe vivir y nutrirse de lo generado en los niveles intermedios e inferiores y debe confiar en el flujo de la información y hechos que en ellos se generan y que tienen fundamental importancia dentro de la vida de la organización y que es base informativa para la toma de decisiones. Para ello tiene suma relevancia la distribución o asignación de funciones, ya que ésta tiene por objetivo lograr la mayor eficiencia operativa, en cuanto a las tareas que deben realizar los individuos que componen la organización.

CAPITULO II

LA EMPRESA

Sumario: 1.- Historia de la Empresa. 2.- Tipificación de la Empresa.
3.- Mercado. 4.- Clientes. 5.- Proveedores.-

1.- Historia de la Empresa:

Distribuidora del NOA, es el resultado de un ambicioso proyecto familiar encabezado por Germán, uno de los tantos soñadores que desde niño fue trabajador incansable y con deseos de crecimiento.

Ya con una familia conformada, procedentes de ciudad Perico, Provincia de Jujuy, a los 35 años emprendió su travesía, primeramente como viajante para recorrer cada uno de los locales comerciales del norte de nuestro país, que a futuro fueron la escuela de su sueño dejando a su esposa e hijos quienes apoyaban en todo momento aquello que creían se podría lograr.

Conoció la necesidad de cada cliente, de ellos aprendió y comenzó a desarrollar y producir en la capital salteña una pequeña distribuidora que, en poco tiempo fue creciendo.

Recorrió en colectivo cada localidad del norte argentino con su carpeta llena de ofertas y novedades en ferretería, pinturas y otros accesorios, vendiendo y entregando personalmente sus productos.

Siempre con el apoyo de su esposa e hijos, luego de muchos años de trabajo, esfuerzo y respeto por sus clientes logro crear una Empresa de distribución, la que hoy en día es una Pyme, primeramente lanzando al mercado la venta y distribución de pinturas con marcas de terceros, hasta que con gran empeño, logro cumplir su sueño, imponer su marca propia en el mercado: “*Pinturas Pronto-Color*”.

En la actualidad se desarrolla como *Distribuidora del NOA* con una amplia gama de productos, y es reconocida con una marca de pinturas de su creación, que supo introducir en el mercado con calidad y respeto por el cliente.

2.- Tipificación de la Empresa:

Distribuidora del NOA es una Empresa unipersonal, de tipo familiar, cuya actividad es la comercialización al por mayor y menor de pinturas de hogar y obra, solventes, productos complementarios tales como enduido, sellador fijador, etc y artículos de ferretería, orientándose de esta manera a tener como típicos clientes a los corralones y ferreterías.

Se encuentra ubicada en la ciudad capital de la provincia de Salta, y cuenta con un plantel de seis empleados.

3.- Mercado:

Las pinturas de hogar y obra atienden fundamentalmente dos destinos: directamente la demanda final de los hogares y el sector de la construcción. El primero determina que este segmento sea considerado como el más sensible a los ciclos coyunturales, pues la demanda de pinturas para el mantenimiento de las viviendas depende del nivel de ingreso de los hogares.

El rubro de pinturas para obra es en general un mercado muy competitivo, en donde se diferencian distintas calidades y tipos de productos tales como: látex interior, látex exterior, látex lavable, sintéticos, barnices, lacas para madera entre otros. Existiendo de esta forma las primeras y segundas marcas.

En cuanto a la estacionalidad, se observa un nivel estable de ventas durante todo el año, disminuyendo un poco solo en los meses de abril a junio.

También se pudo observar que existe una correlación en las ventas de las pinturas para hogar y obra con productos complementarios tales como enduido, sellador fijador, tiner, aguarrás, lijas, rodillos, pinceles etc por lo que es aconsejable incluir dichos productos al stock de ventas de la empresa.

4.- Cientes:

La Empresa cuenta con una cartera de aproximadamente 500 clientes distribuidos tanto en el interior como en la capital de las provincias de Salta y Jujuy. A los clientes de capital se los visita una vez por semana, mientras que a los clientes ubicados en zonas del interior más alejadas de la capital se los visita aproximadamente cada 20 días.

La modalidad de venta al por mayor se realiza a través de viajantes, quienes recorren cada negocio (corralón o ferretería) ofreciendo los productos y levantando los pedidos cada 15 a 20 días, los cuales son enviados luego a la distribuidora. Como así también vía mail y llamadas telefónicas, esto es en el caso de clientes antiguos que realizan compras recurrentes.

Las ventas se realizan de contado. Tal es el caso de la entrega e inmediato cobro (contra reembolso) en la cual se realizan bonificaciones o descuentos según el volumen de compra, y también en cuenta corriente en donde el plazo de cobro otorgado es de 15 a 30 días, dependiendo del cliente, aquellos con mayor antigüedad y que realizan compras de gran cantidad se los otorga mayor plazo para la cancelación de sus facturas.

En todos los casos la cancelación de las facturas se realiza en efectivo o con cheques. La forma de cobranza se realiza a través de los mismos viajantes.

Y por último la modalidad de venta al por menor se realiza en la distribuidora a los consumidores finales solo de contado.

Algunos de los clientes importantes son:

SALTA – Capital:

- Ferretería Florencia
- Corralón Parra
- Ferretería La Banda
- Ferretería Burruchaga
- Ferretería El Cabildo
- Todo Color Ferretería
- MDP SRL
- Carlos Villar Ferretería
- Eléctrica Zabala

JUJUY:

- Corralón San Pablo – Capital
- Corralón Pampa Blanca – Capital
- Corralón Chaco – Capital
- Corralón Valle Grande – Capital
- Corralón San Antonio – Alto comedero
- Corralón San Pablo – Alto comedero
- Pinturería Arco Iris – Perico
- Corralón San Martín – Perico
- Corralón Fra Mar – Palpalá
- Corralón Palavecino - Palpalá

5.- Proveedores:

La Empresa cuenta con aproximadamente, unos 15 proveedores nacionales a los cuales se adquiere mercaderías con una frecuencia de compras de 30 a 40 días, siendo las compras de aquellos productos con mayor rotación a 20 días y los de menor rotación a 40 días, considerando que el plazo de entrega ronda los 20 a 25 días. Generalmente los precios tienen normalmente, un incremento del 5 a 10% cada 3 meses, como consecuencia de aumento del nivel general de precios de la economía.

La modalidad de compra se realiza vía mail o personalmente al viajante cuando realiza su visita a la distribuidora. El plazo de pago ronda entre los 30 y 120 días, considerando 120 días cuando el pago se realiza con cheques.

La forma de pago es a través de depósitos bancarios con efectivo o con cheques, el plazo de pago ronda los 30 días para el pago con efectivo y 120 días para el pago con cheque. Obteniendo descuentos de un 5% hasta un 10% cuando la cancelación de la factura se realiza dentro de los 30 días.

Algunos de los proveedores y los productos que comercializan son los siguientes:

- Aerofarma Laboratorios: Aerosoles
- La Hacendosa: Virutas y tarugos
- Abrasivos Argentinos: Papel lija y cintas de papel
- Pinturas Premier: Látex
- Pinturas Sudamérica: Látex
- Estoper SRL: Masillas para automotor
- Distribuidora Graciela: Rodillos y pinceles
- COPSA Petrolera: Solventes y aguarras
- Petrosan: Pintura asfáltica
- Textil Morón: Sogas
- Madersol SA: Impregnantes y tintas para madera
- J.H Herrera: Estopa para lustre
- Metalúrgica DESA: Espátulas

CAPITULO III

RELEVAMIENTO INICIAL

Sumario: 1.- Análisis FODA. 2.- Organigrama Actual. 3.- Operatoria de Compras. 4.- Operatoria de Ventas al Contado. 5.- Operatoria de Cobranzas por Medio de Viajante/Cobrador. 6.- Operatoria de Pagos a Proveedores y Otros. 7.- Operatoria de Autorización en Cuenta Corriente.-

1.- Análisis FODA:

Al iniciar las tareas de diagnóstico de la Empresa se identificaron los siguientes factores, tanto internos como externos:

Factores internos

Fortalezas

- Buena cartera de clientes.
- Buen nombre y prestigio reconocido por sus clientes.
- Capacidad de financiación propia, sin necesidad de recurrir a financiación externa.
- Muy buenos acuerdos con proveedores, lo que permite cumplir con los pagos de manera oportuna.

Debilidades

- Cierta desorden en la asignación de funciones

- Superposición de funciones críticas: una misma persona agrupa las funciones de facturación, registración, cobros y pagos.
- Falencias en la gestión de la información: notas internas de pedido que no cuentan con identificación de quien recepciona el pedido del cliente.
- Falta de espacio físico en área de depósito.
- Falta de un sistema integrado de gestión (sistema de facturación, entre otros).
- Falta de elementos manuales de control (sello de pagado).
- Deficiente etiquetado en el depósito de la mercadería a entregar.
- Política de cobranza muy flexible.

Factores externos

Oportunidades

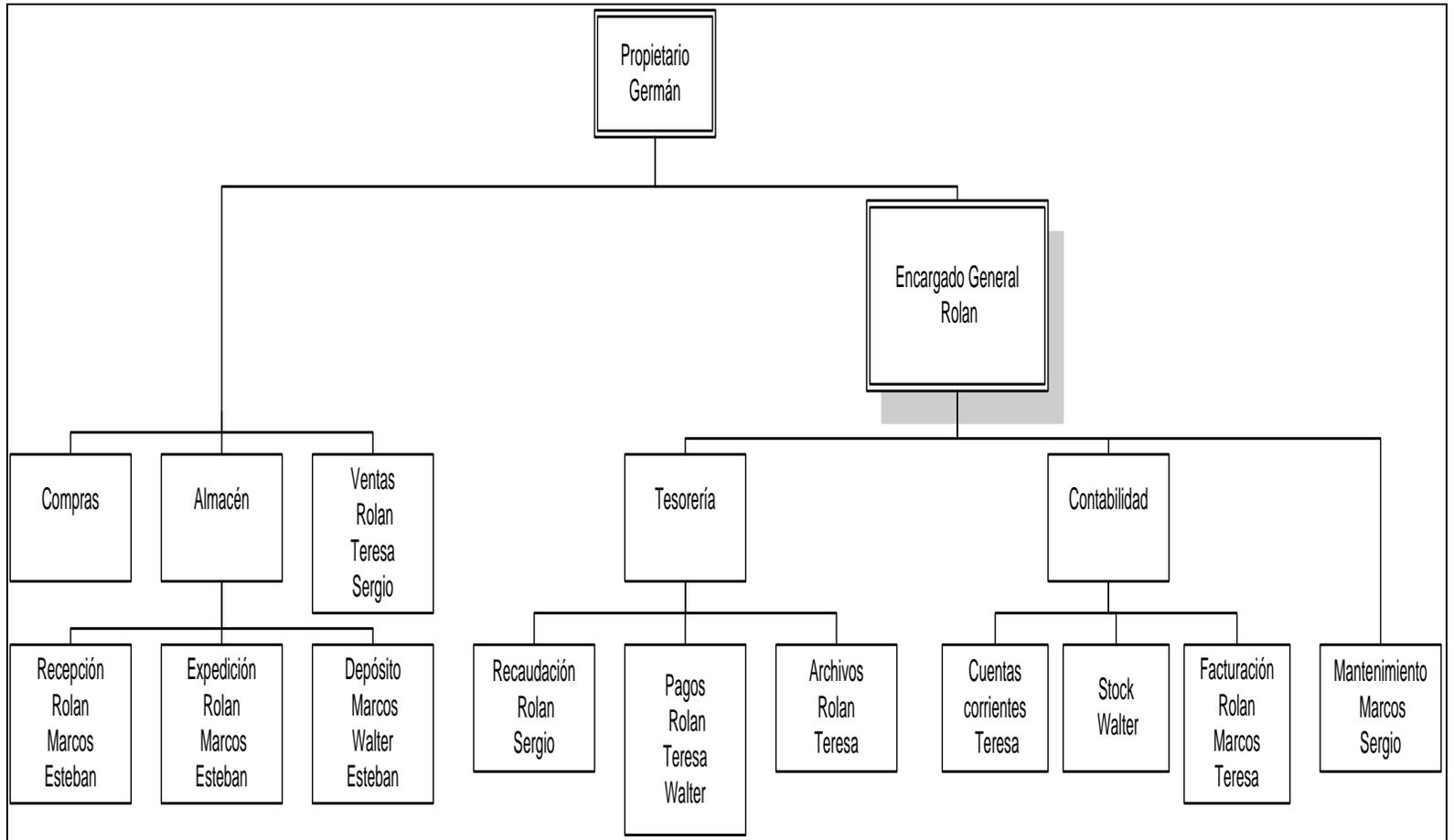
- Demanda en crecimiento, con perspectivas de incremento en las ventas para el próximo año.
- Incorporación de nuevos productos con ventajas en la calidad de los mismos.
- Posicionamiento de la marca de la Empresa, a nivel regional.

Amenazas

- Incremento en el precio de las primeras marcas e incorporación de las segundas marcas por parte de la competencia.
- Condiciones climáticas adversas: el nivel de actividad en el rubro depende mucho de estas condiciones.

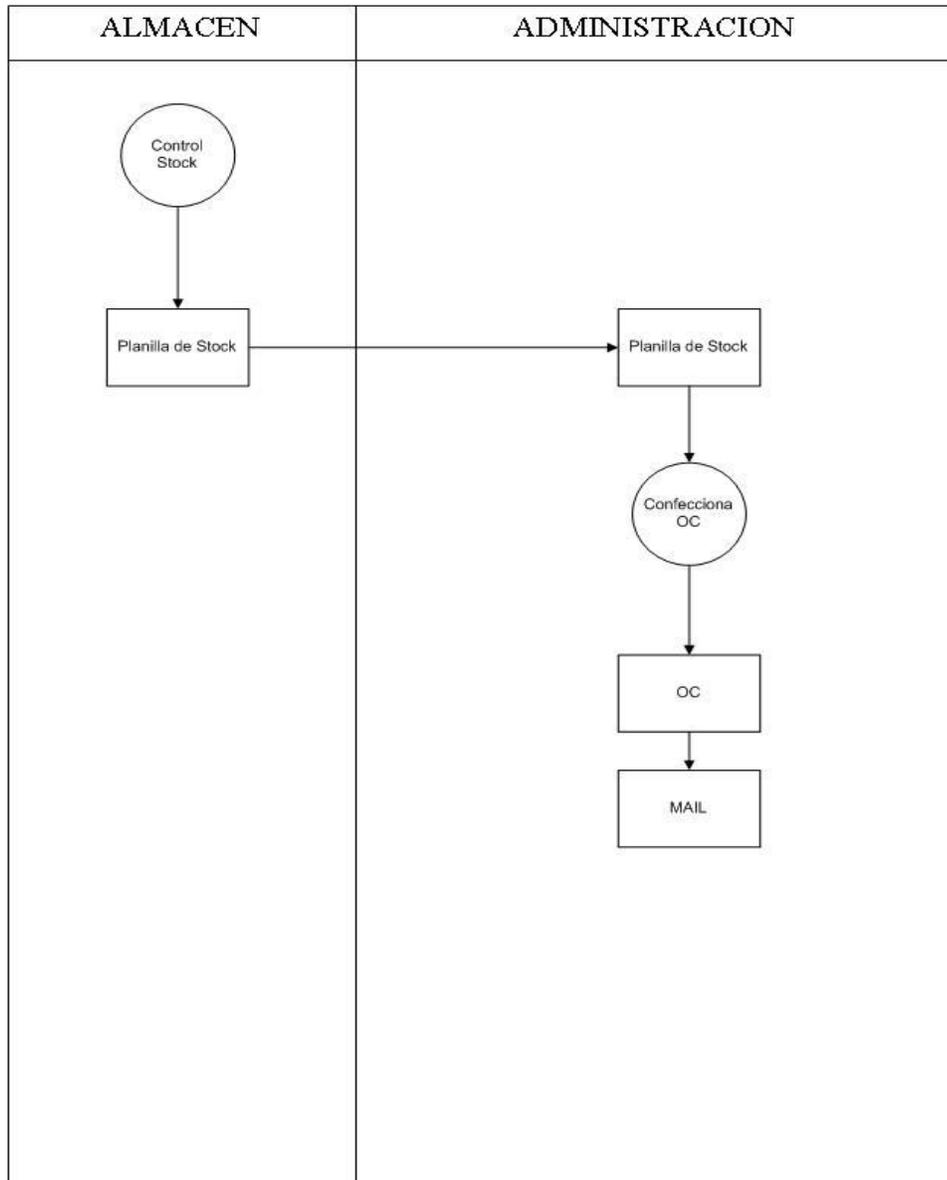
2.- Organigrama Actual:

El organigrama actual de Distribuidora del NOA es el que se muestra a continuación:

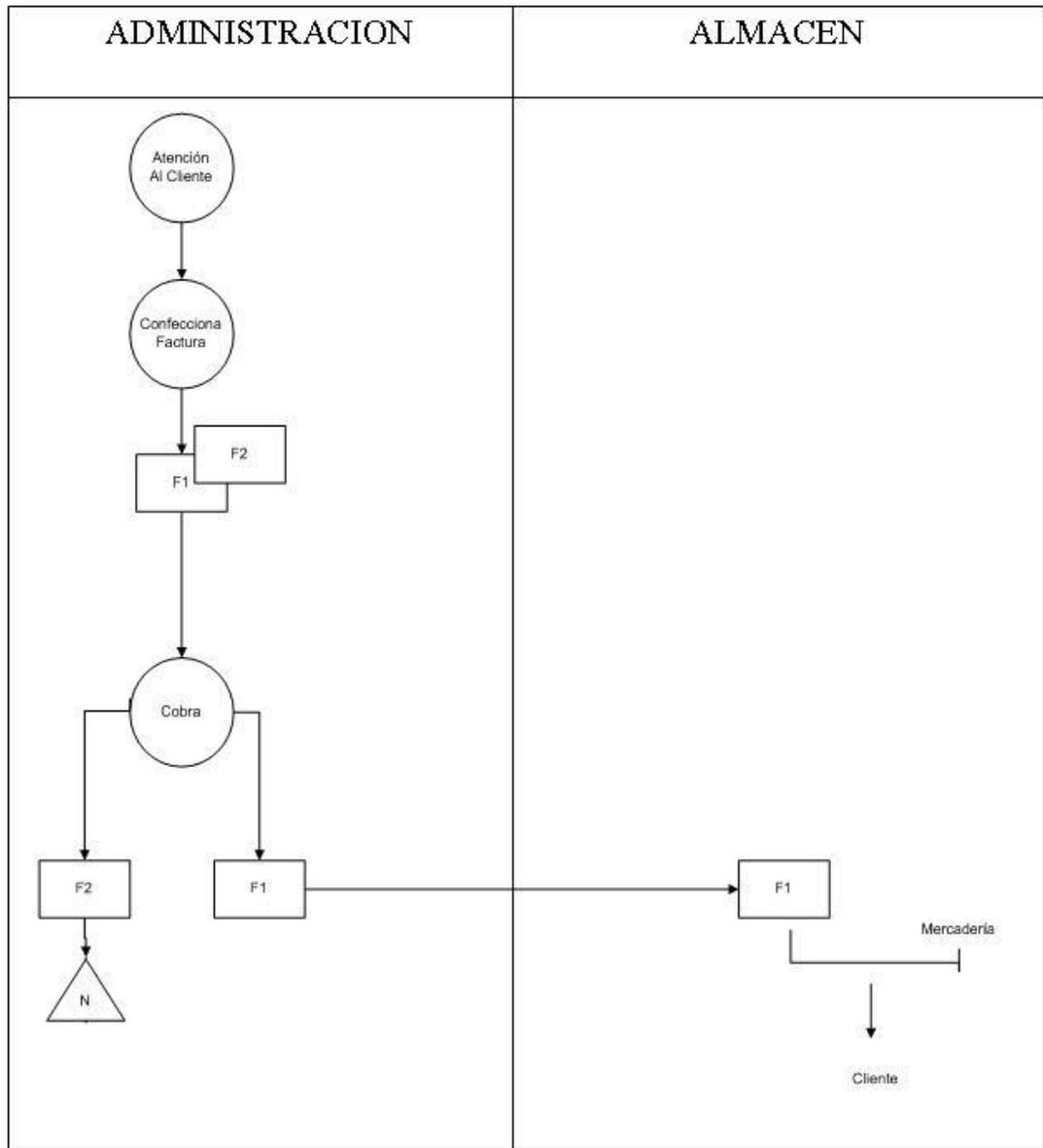


3.- Operatoria de Compras:

La operatoria de compras inicia en el Almacén en donde se realiza un control de stock del cual surge una Planilla de stock. Esta Planilla enviada a la Administración donde se confecciona la Orden de Compra que es enviada vía mail a los proveedores.

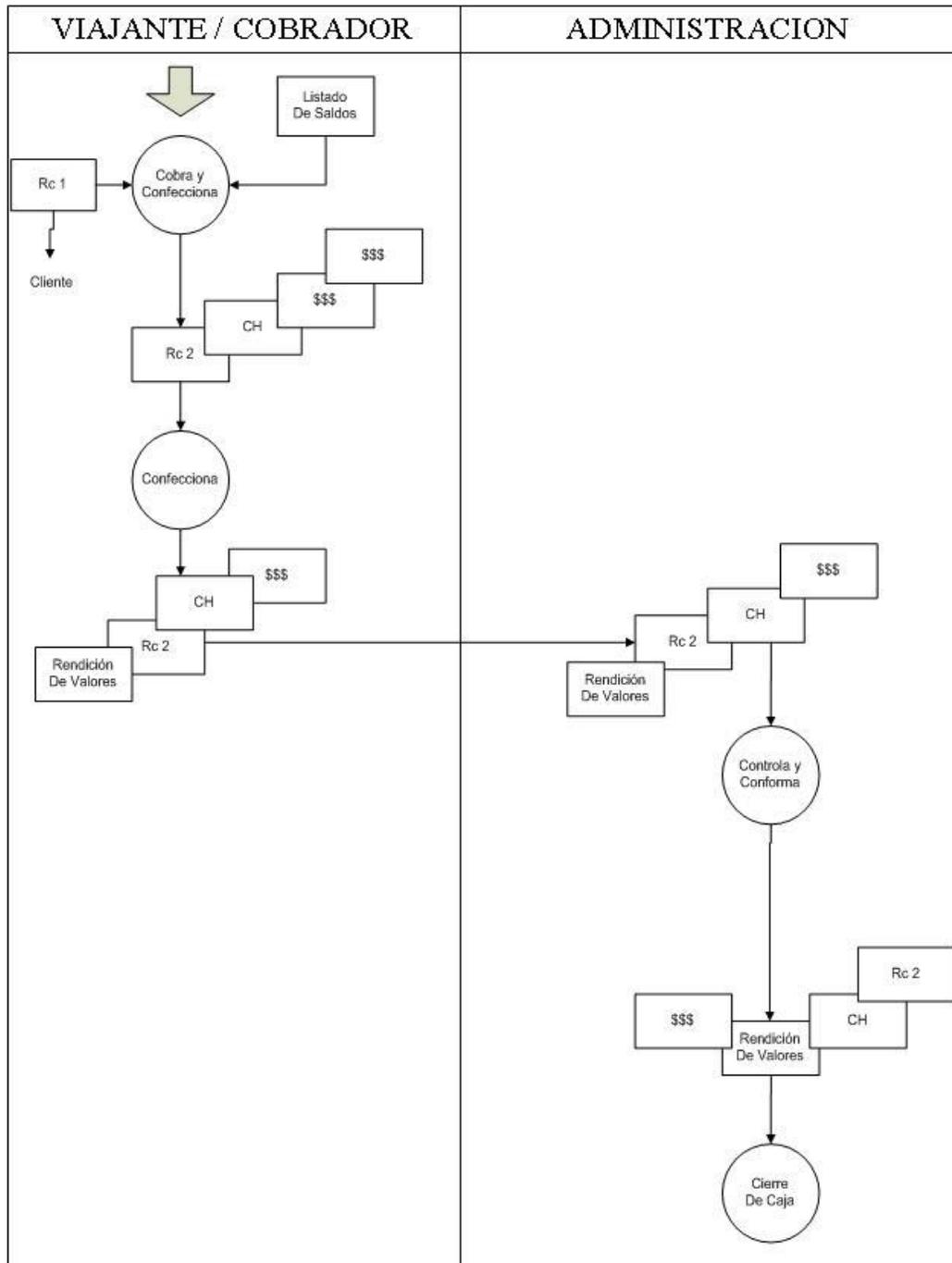


4.- Operatoria de Ventas al Contado:



La operatoria de venta al contado inicia cuando en la Administración se realiza la atención al cliente. Luego se confecciona la factura por duplicado. La factura duplicado se sella y archiva definitivamente por número. La factura original se envía al Almacén en donde se entrega al cliente junto con la mercadería.

5.- Operatoria de Cobranzas por Medio de Viajante/Cobrador:



La operatoria inicia cuando el viajante o cobrador realiza las cobranzas de acuerdo con un listado de saldos. Cuando cobra confecciona un recibo de cobro por duplicado, entregando el original al cliente que paga. Confecciona una planilla de

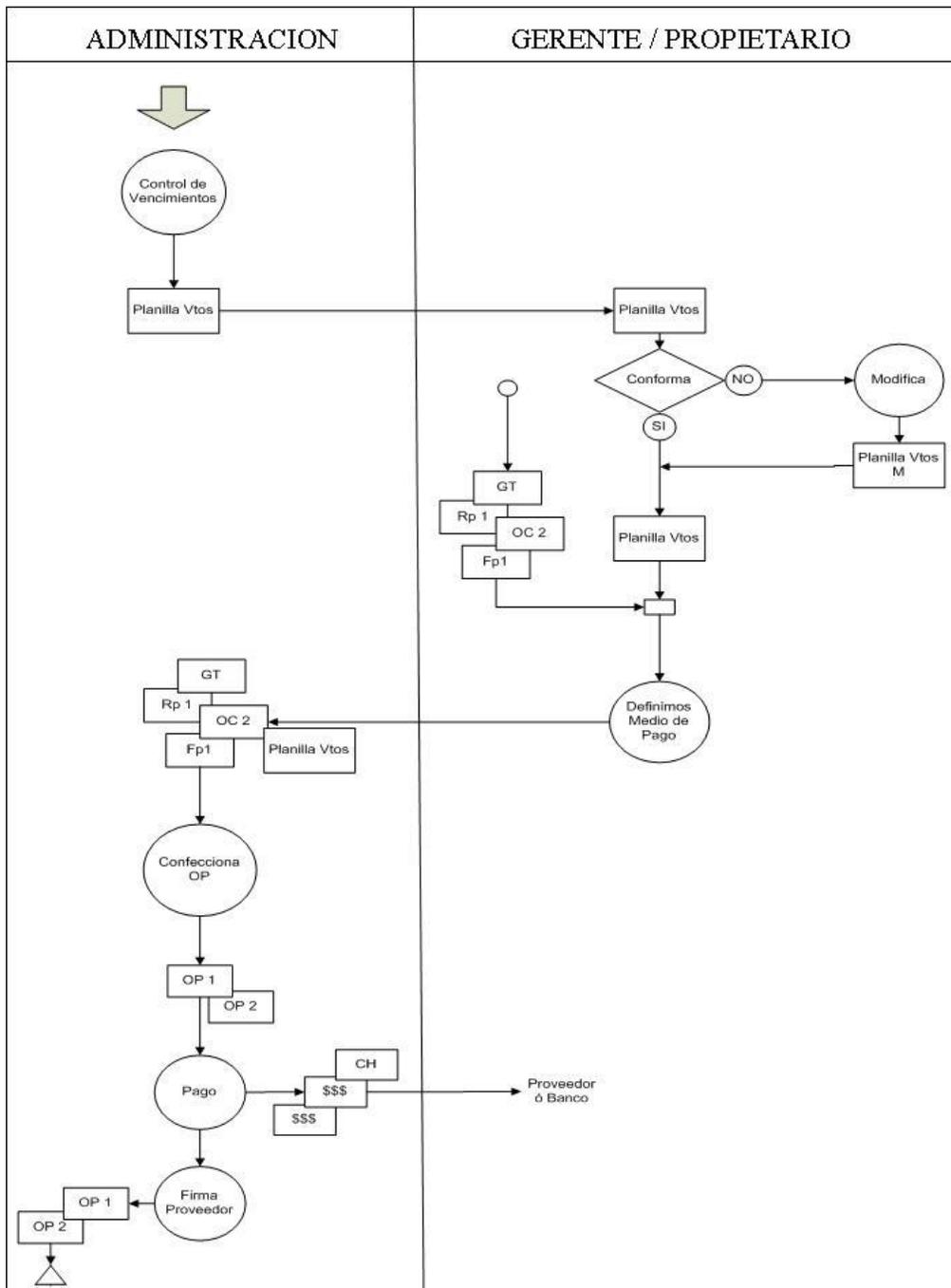
rendición de valores a la que adjunta el recibo duplicado, junto con todos los valores recaudados (efectivo y cheques). La planilla de rendición de valores, junto con el recibo de cobranza duplicado y el efectivo y cheques cobrados son enviados a la Administración en donde se controla los valores consignados en la planilla de rendición y se conforma dicha planilla. Luego se envía esta documentación y valores al proceso de cierre de caja.

6.- Operatoria de Pagos a Proveedores y Otros:

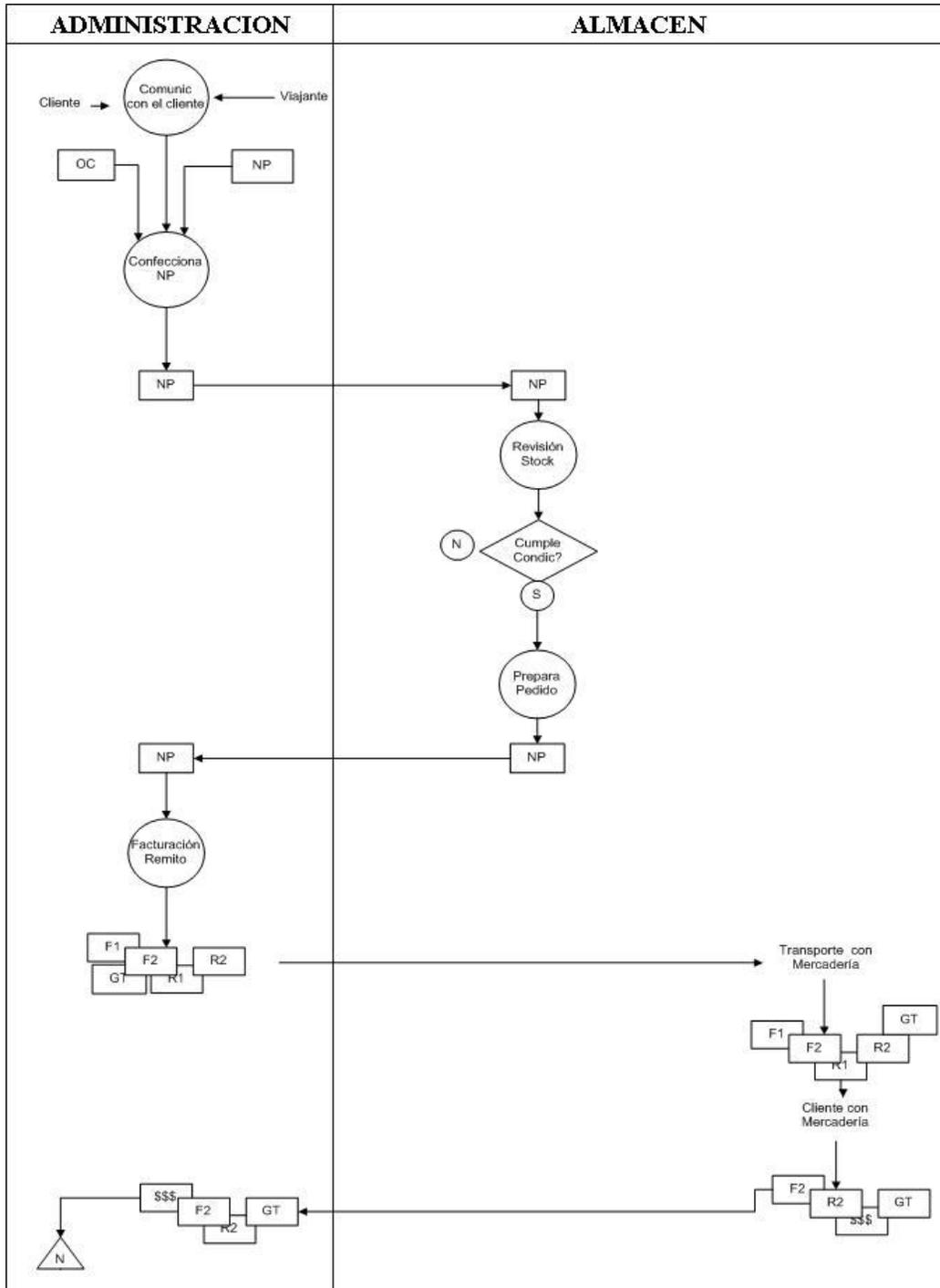
La operatoria de pagos inicia en la Administración, en donde se realiza el control de vencimientos para confeccionar la planilla de vencimientos.

La planilla de vencimientos es enviada al Gerente quien la analiza y puede o no realizar alguna modificación antes de conformarla. Se adjunta el legajo de compra (Orden de compra duplicada, Remito del proveedor, Factura del proveedor y la guía del transportista) a la planilla de vencimientos y se define el medio de pago que será instrumentado en la Administración.

En la Administración se confecciona la Orden de pago por duplicado. Con la orden de pago duplicada y los valores (efectivo o cheque) con los que se pagará, se realiza el pago. Los valores son entregados al proveedor, y éste firma la recepción del pago en la orden de pago que luego se archiva en forma definitiva.



7.- Operatoria de Autorización en Cuenta Corriente:



La operatoria de autorización de venta en cuenta corriente inicia en la Administración en donde a través de: Orden de compra enviada por el cliente, Nota de pedido enviada por el viajante ó por comunicación del cliente con la Empresa, se emite la Nota de pedido.

La Nota de pedido es enviada al Almacén, en donde se revisa el stock para comprobar que la mercadería solicitada se encuentra disponible y en condiciones para ser enviada. Si la mercadería del stock cumple las condiciones del pedido, se prepara el mismo y la Nota de pedido es enviada a la Administración para que se confeccione la Factura y el Remito, ambos por duplicado, además de la guía del transportista. Factura, Remito y Guía son entregadas al transportista quien entrega la mercadería a los clientes que firman la recepción de las mismas. El transportista, una vez que cumple con el reparto, entrega en Administración la Factura y Remito conformados por los clientes y la Guía de transporte, los cuales son archivados, además de los valores cobrados en caso de que se haya pactado con el cliente el pago contra-entrega.

CAPITULO IV

MODIFICACIONES PROPUESTAS

Sumario: 1.- Organigrama Propuesto. 2.- Nuevo Sistema de Gestión.
3.- Cursogramas Propuestos.-

1.- Organigrama Propuesto:

A partir del organigrama relevado inicialmente, se observó que los empleados de la Empresa desempeñan funciones que desde el punto de vista del control interno resultan incompatibles.

Es así como se propone una reasignación de funciones para cada trabajador, de manera que se cumplan las normas de control en la Empresa.

A continuación presentamos para cada empleado las tareas que realiza y las nuevas tareas que se asignan.

Sr. Rolan

Sus tareas son:

- ✓ Encargado general
- ✓ Ventas
- ✓ Recepción y expedición de mercadería en almacén.

- ✓ Recaudación, pagos y archivos en tesorería.
- ✓ Facturación en contabilidad.

Nuevas tareas asignadas:

- ✓ Gerencia administrativa
- ✓ Recaudación en tesorería

Principio de control aplicado:

- Quien cobra no debe pagar.
- Quien vende no debe expedicionar mercadería.
- Quien maneja fondos no debe registrar.

Sra. Teresa:

Sus tareas son:

- ✓ Ventas
- ✓ Pagos y archivo en tesorería.
- ✓ Cuentas corrientes y facturación en contabilidad.

Nuevas tareas asignadas:

- ✓ Pagos y archivo en tesorería.

Sr. Marcos:

Sus tareas son:

- ✓ Recepción, expedición y depósito en almacén.
- ✓ Facturación en contabilidad.
- ✓ Mantenimiento.

Nuevas tareas asignadas:

- ✓ Facturación, cuentas corrientes y stock en contabilidad.
- ✓ Mantenimiento.

Principio de control aplicado:

- Quien registra no maneja dinero.
- La recepción de mercadería y el depósito no son compatibles.

Sr. Germán

Sus tareas son:

- ✓ Gerente general

Nuevas tareas asignadas:

- ✓ Gerencia comercial
- ✓ Ventas

Sr. Walter:

Sus tareas son:

- ✓ Depósito en almacén.
- ✓ Pagos en tesorería.
- ✓ Stock en contabilidad.

Nuevas tareas asignadas:

- ✓ Recepción en almacén.
- ✓ Preparación de Pedidos

Esteban:

Sus tareas son:

- ✓ Recepción, expedición y depósito en almacén.

Nueva tarea asignada:

- ✓ Depósito en almacén.

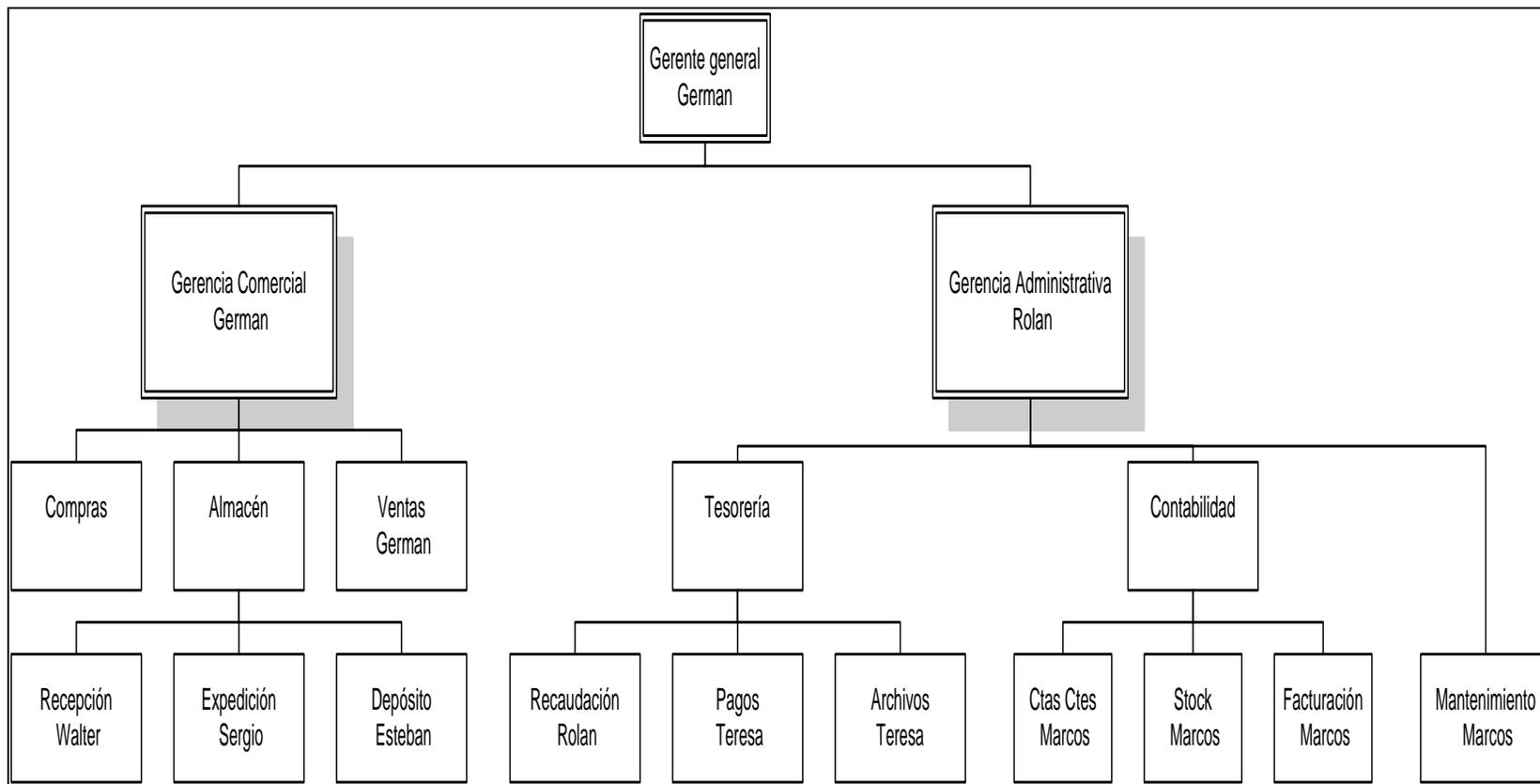
Sergio:

Sus tareas son:

- ✓ Distribución
- ✓ Recaudación en tesorería.
- ✓ Mantenimiento.

Nueva tarea asignada:

- ✓ Expedición
- ✓ Distribución



2.- Nuevo Sistema de Gestión:

Una propuesta para mejorar la actual gestión de la empresa consiste en la incorporación de un sistema informático de gestión.

La introducción de un nuevo sistema informático en las diferentes áreas de la empresa supone un cambio importante, que incluye una inversión económica y de tiempo: aprendizaje de los empleados, cambio del modo habitual de funcionamiento, etcétera. Por eso es importante hacerlo bien, asesorarse en profundidad y, sobre todo, preguntarse qué es exactamente lo que deseamos obtener con el nuevo sistema:

Entre los beneficios operacionales tenemos una reducción de costos (derivados en general de un mejor manejo de los inventarios y de los recursos productivos), reducción del ciclo abastecimiento a partir de una mejor planificación, mejoras de productividad, en la calidad de los datos y en el servicio al cliente, en términos de calidad del producto, servicio y cumplimiento de los plazos de entrega.

Muchas empresas creen que con la puesta en marcha de un sistema de planificación de recursos empresariales, o lo que es lo mismo, un sistema informático destinado a la administración de los recursos de una empresa, ya están en el final del proceso. Pero una buena práctica, una vez implementado el sistema, es realizar una evaluación para verificar que toda la funcionalidad que se decidió implementar se esté utilizando a pleno y que se hayan logrado los beneficios de negocios que justificaron la decisión de la inversión.

Hasta hace poco tiempo, si una pequeña y mediana empresa (pyme) necesitaba implementar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, sigla en inglés por Enterprise Resource Planning), no tenía otra alternativa que proveerse de hardware, software y los recursos necesarios para poner esa infraestructura en funcionamiento, y que armar su propio centro de procesamiento de datos.

Este modelo, denominado cliente-servidor, resultaba muy costoso y complejo de manejar para una empresa pequeña, porque requería una importante inversión, a la que debía sumarse la dedicación y gestión necesarias para mantener la estructura en funcionamiento a lo largo del tiempo.

Pero comenzaron a aparecer nuevas tecnologías, el modelo cloud computing o “la nube”, que hacen posible acceder a un ERP alojado en la web, a través del acceso a Internet.

Esto permite prescindir del armado de una infraestructura propia, y tercerizar la operatoria del ERP en un centro de datos externo.

Para las pymes, el ERP que se maneja bajo tecnología web nativa ofrece múltiples ventajas.

En primer lugar, ofrece una importante reducción de costos, ya que elimina la necesidad de tener servidores y equipos propios, hacer una inversión en el software de base de datos, y afrontar la instalación y el mantenimiento de la infraestructura.

No se debe incurrir en el pago inicial en licencias, lo que se debe a que los software full web en la nube se comercializan bajo la modalidad SaaS (Software as a Service), es decir como un servicio y no como un bien.

La suma de todo lo dicho produce un ahorro sustancial y una mejora en la rentabilidad respecto al modelo previo.

Luego, también ofrece una mayor seguridad en el manejo de la información. Muchas veces se cree que tener el ERP instalado en un servidor propio resulta más seguro que si está ubicado afuera de la empresa.

Pero eso no es real, porque la mayor parte de las intrusiones que sufren los servidores provienen de dentro de la propia empresa.

Además, las intrusiones que provienen del exterior son cada vez más sofisticadas.

Por eso, para proteger adecuadamente su información la pyme debería instalar un firewall y una serie de controles y procedimientos que cada vez son más difíciles de configurar.

Sin dudas, todas esas herramientas estarán mejor manejadas por un proveedor de servicios en la nube, y serán mucho más eficientes.

Un tercer punto a considerar es la disponibilidad del ERP, del software y en general de toda la información.

Cuando el sistema está desarrollado en tecnología web nativa y se lo aloja en el servidor de una empresa que brinda servicios en la nube, ofrece una mayor disponibilidad que si está hosteado en un servidor propio.

Esto puede reforzarse si la empresa tiene como backup una conexión a Internet de bajo costo, que le permita asegurarse el servicio en sus procesos críticos (los que serán distintos de acuerdo al rubro y modalidad de cada compañía: en un comercio lo crítico puede ser la necesidad de facturar en el punto de venta, mientras que en una planta elaboradora, será visualizar y transaccionar con el ERP que está en la nube).

También está la cuestión relacionada con la necesidad de recursos técnicos para mantener una infraestructura.

Esos recursos hoy son caros, difíciles de contratar y mantener, y su falta de disponibilidad genera muchas veces demoras en requerimientos del cliente. Además de ser costos fijos muy altos.

Sin dudas, cada vez más pymes reconocen estas ventajas. En algún momento centraron su atención en la reducción de costos, pero luego comprendieron que además, esta modalidad les ofrece el beneficio de dejar la gestión del ERP en manos especializadas, para poder concentrarse en su core business.

Ante estas alternativas disponibles para la incorporación de un sistema informático, *Distribuidora del NOA* evalúa con grandes posibilidades la opción ofrecida por Zeus Gestión Web, un moderno Software de Gestión para la administración de Empresas, Pymes y Negocios.

El sistema ERP de Zeus ofrece múltiples funciones para que la empresa crezca de forma organizada y eficiente.

Zeus Web es un software de gestión integral diseñado para dar soluciones a los procesos de negocios de una empresa, independientemente de su tamaño, tipo y estructura. Todo integrado desde una misma aplicación.

Se puede acceder a la información de forma independiente o consolidada, a través de reportes o tableros de comandos configurables.

Zeus Web es un Software de gestión administrativo 100 % en la nube.

Con el software de gestión Zeus, en los puntos de ventas puedes gestionar de manera Ágil, Sencilla y Eficiente las siguientes funcionalidades:

- Facturación offline (sin conexión a Internet), con impresoras fiscales, electrónica y en Punto de Ventas.
- Gestión de Notas de Crédito y Débito
- Administración de inventarios y mercadería
- Cotizaciones, Presupuestos, Pedidos y Órdenes de Compra
- Recepción y despachos de mercadería
- Manejo de Fondos
- Ingresos y egresos de gastos por concepto
- Depósitos Bancarios

La implantación de éste sistema en *Distribuidora del NOA* permitiría corregir las debilidades organizativas y facilitar el trabajo administrativo interno mediante:

- Emisión de notas de pedido
- Registro de mercadería ingresada al depósito e identificación de quien recepciona la misma.
- Control de stock en depósito.
- Codificación de etiquetas para mercaderías.
- Emisión de facturas.
- Control de vencimientos.
- Emisión de Órdenes de pago a proveedores.

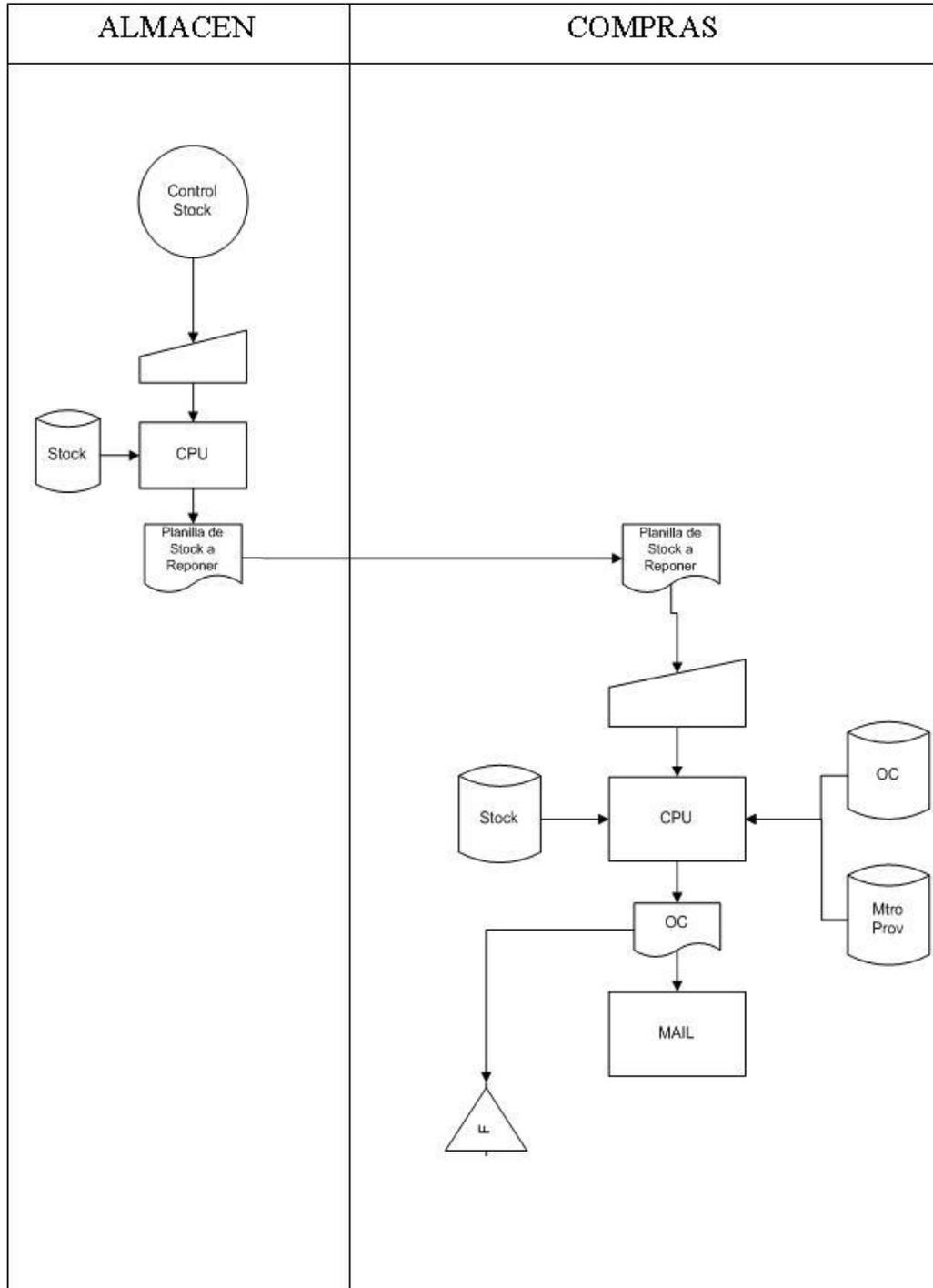
3.- Cursogramas Propuestos:

A partir del nuevo organigrama y con la implementación de un sistema de gestión redefinimos los siguientes cursogramas:

- a) Operatoria de compras
- b) Operatoria de ventas al contado
- c) Operatoria de cobranzas por medio de viajante/cobrador
- d) Operatoria de pagos a proveedores y otros

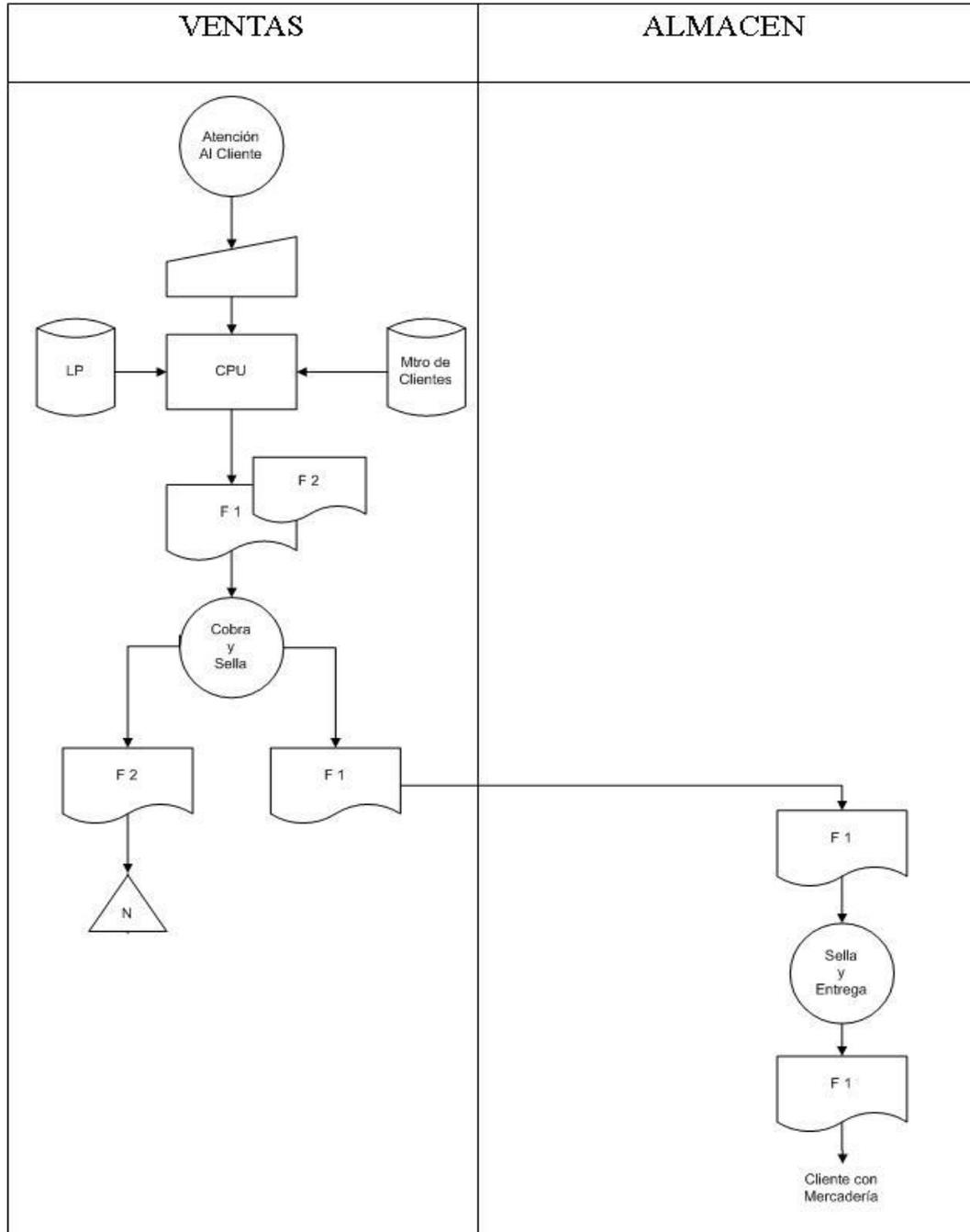
e) Operatoria de autorización en cuenta corriente

Operatoria de compras



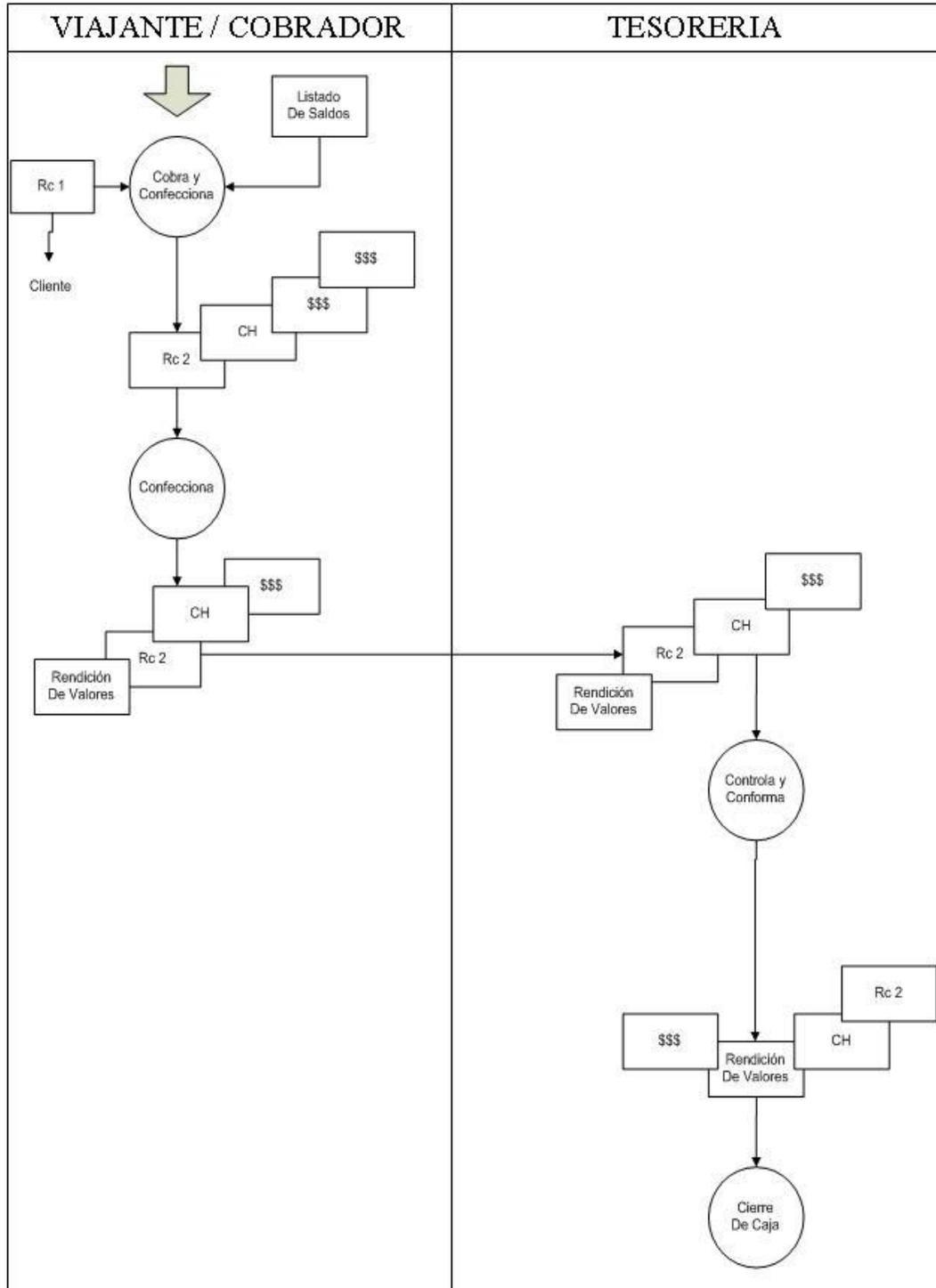
La operatoria de compras inicia en el departamento Almacén en donde se ingresa al sistema y consultando el archivo de stock se realiza un control de los artículos que se encuentran en el punto de repedido y se emite una Planilla de stock a reponer. Esta planilla es enviada al departamento Compras e ingresando al sistema se consultan los archivos del maestro de proveedores para generar la Orden de compra que es enviada vía mail al o a los proveedores. La Orden de compra se archiva en forma definitiva por fecha.

Operatoria de ventas al contado



La operatoria de venta al contado inicia cuando en el departamento Ventas se realiza la atención al cliente. Se ingresa al sistema y se consultan los archivos: Lista de Precios, para obtener el importe de cada producto; y del Maestro de Clientes se obtienen los datos que identifican al cliente. Se genera la Factura por duplicado y se cobra. La factura duplicado se sella y archiva definitivamente por número. La factura original se envía al a Almacén en donde se entrega al cliente junto con la mercadería.

Operatoria de cobranzas por medio de viajante/cobrador



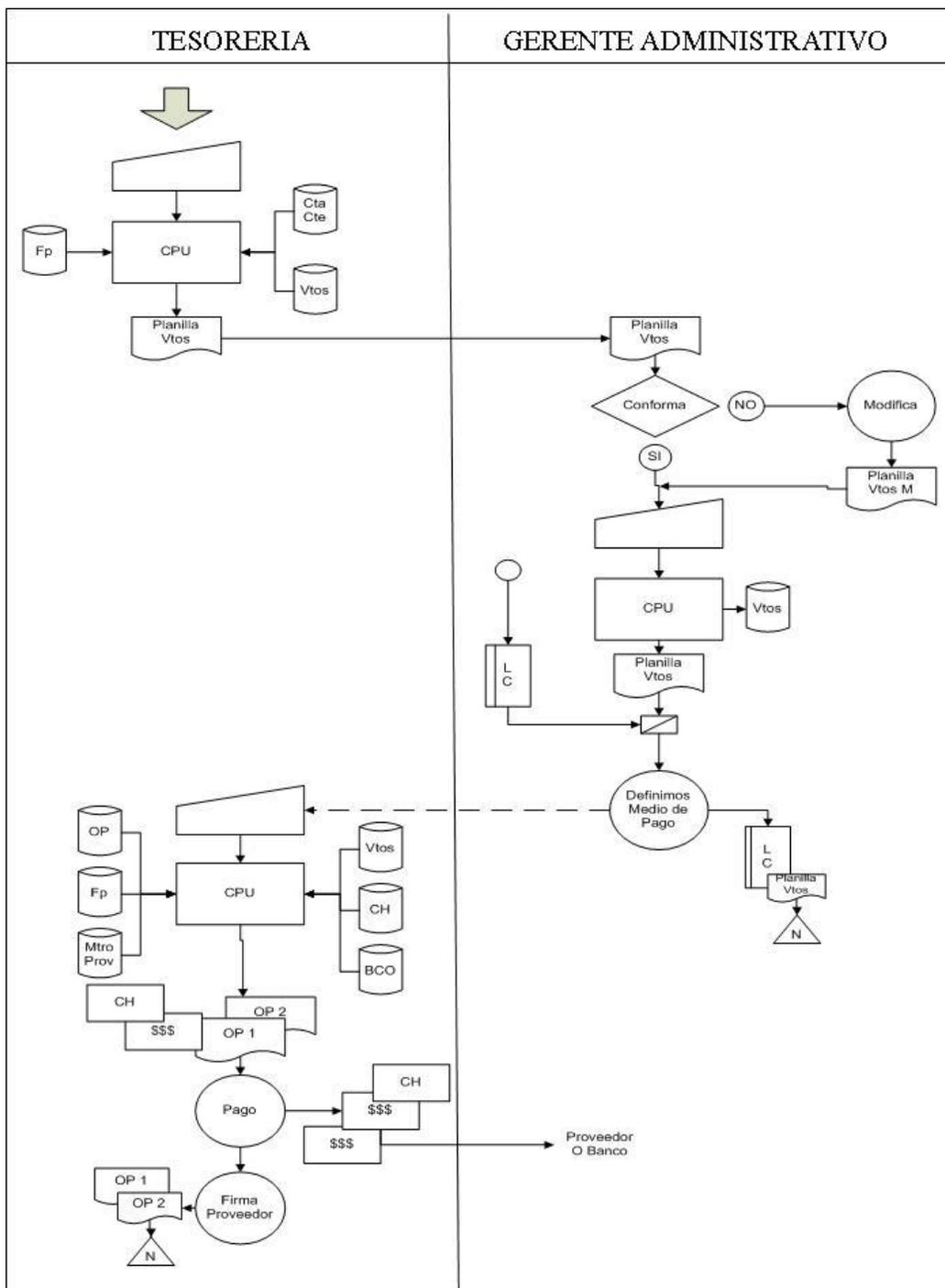
La operatoria inicia cuando el viajante o cobrador realiza las cobranzas de acuerdo con un listado de saldos. Cuando cobra confecciona un recibo de cobro por duplicado, el original es entregado al cliente que paga y confecciona la planilla de rendición de valores a la que adjunta el recibo duplicado, junto con todos los valores recaudados (efectivo y cheques). La planilla de rendición de valores, junto con el recibo de cobranza duplicado y el efectivo y cheques cobrados son enviados al departamento Tesorería en donde se controla los valores consignados en la planilla de rendición y se conforma dicha planilla. Luego se envía esta documentación y valores al proceso de cierre de caja.

Operatoria de pago a proveedores y otros

La operatoria de pagos inicia en el departamento Tesorería, en donde se ingresa al sistema para emitir la planilla de vencimientos. Para ello se consultan los archivos de: Facturas de proveedores, para obtener los datos que identifican a cada proveedor; Cuentas corrientes, para verificar el estado de cuenta de cada proveedor; y el archivo de Vencimientos para identificar los vencimientos próximos con los que debe cumplir la empresa.

La planilla de vencimientos emitida por el sistema es enviada al Gerente Administrativo quien la analiza y puede o no realizar alguna modificación antes de conformarla. En caso de que exista alguna modificación, ingresa al sistema y cargar la modificación en el archivo de Vencimientos. Se anexa el legajo de compra (Orden de compra duplicada, Informe de recepción original, Remito del proveedor, Factura del proveedor y la guía del transportista) a la planilla de vencimientos y se archiva en forma definitiva por número. Luego se define el medio de pago que será instrumentado en el departamento Tesorería.

En el departamento Tesorería se emite la Orden de pago por duplicado. Para esto se ingresa al sistema y se consultan los archivos de: Orden de pago, para generar la orden; Maestro de proveedores, para tomar los datos que identifican a cada proveedor; Factura del proveedor, para obtener el importe que debe pagarse; Vencimientos, para verificar que la factura se encuentra autorizada para pagarse y por cual monto; Cheques y/o Bancos, para indicar el medio de pago. Con la orden de pago duplicado y los valores (efectivo o cheque) con los que se pagará, se realiza el pago. Los valores son entregados al proveedor, y éste firma la recepción del pago en la orden de pago que luego se archiva en forma definitiva.



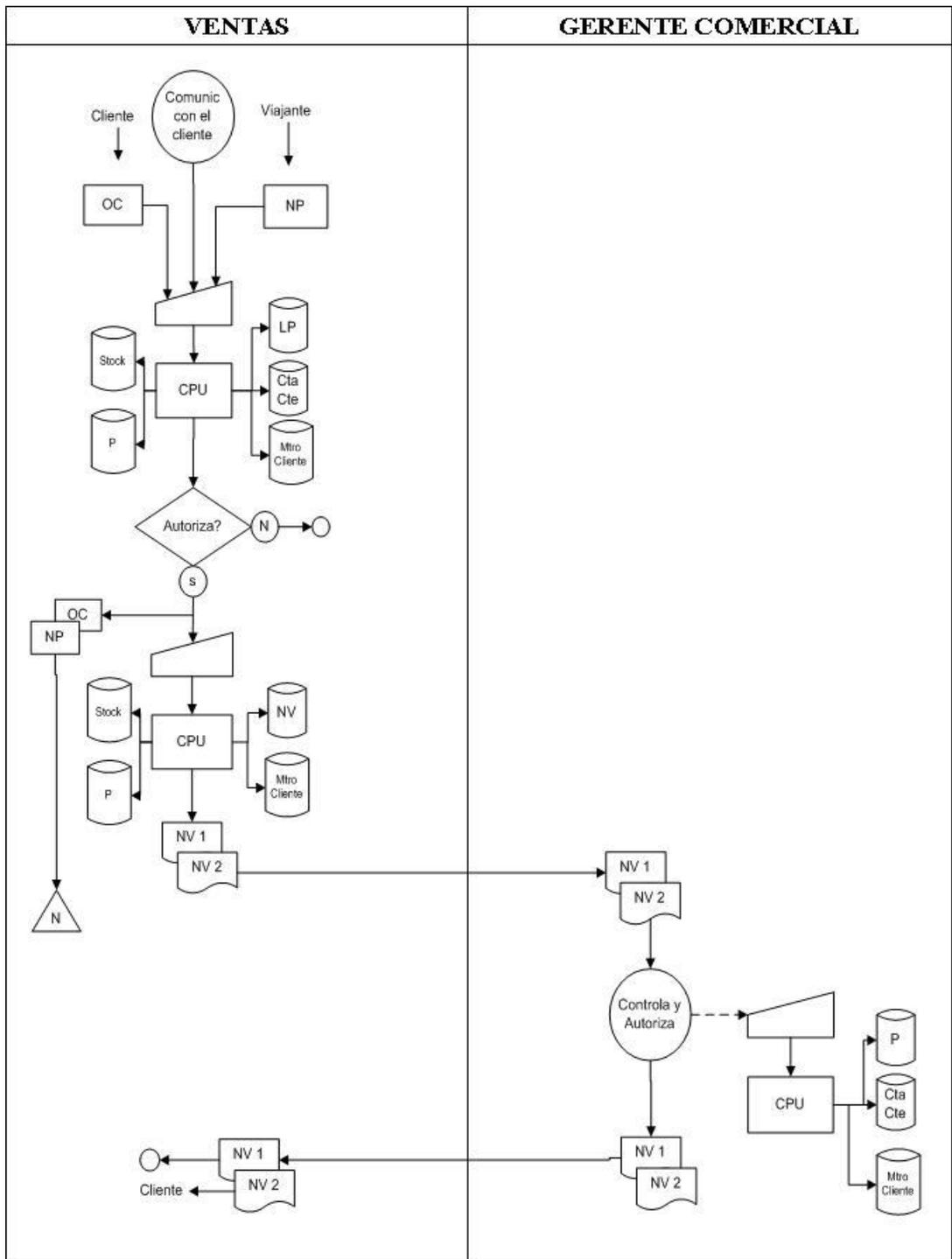
Operatoria de autorización en cuenta corriente

La operatoria de autorización de venta en cuenta corriente inicia en Ventas en donde a través de: Orden de compra enviada por el cliente, Nota de pedido enviada por el viajante ó por comunicación del cliente con la Empresa, se ingresa al sistema y se genera el archivo de Pedido. Para esto se consultan los archivos de: Maestro de clientes, para identificar al cliente; Cuenta corriente, para verificar que la cuenta posee margen para operar; Stock para verificar la existencia de la mercadería solicitada; y Lista de precios, para valorizar el pedido del cliente.

Cuando no se autoriza la venta en cuenta corriente se continúa en otro proceso. En caso de que si se autoriza la venta en cuenta corriente se emite la Nota de Venta por duplicado. Para esto, en el sistema se genera el archivo de Nota de Venta consultando los archivos: Pedido, para tomar los artículos y cantidades que corresponden al pedido realizado; Stock, para afectar preventivamente la mercadería solicitada; y Maestro de clientes para tomar los datos que identifican al cliente. La Orden de compra y la Nota de pedido se archivan en forma definitiva por número.

La Nota de Venta es enviada al Gerente Comercial, quien controla y autoriza. Con la información de la Nota de Venta verifica en el sistema los datos del cliente, el estado de su cuenta corriente y los artículos y cantidades solicitadas en el pedido.

La Nota de Venta por duplicado autorizada es enviada a Ventas, en donde se envía el original al cliente y el duplicado a otro proceso de emisión de factura en cuenta corriente.



ANEXO

Sector	Cargo	Persona	Día	Empresa
Administrativo	Encargado	Cruz Rolan	19/06/2015	Dist. del Noa

Encargado Administrativo

1- Datos Generales Identificatorios

- A) Cargo: Encargado General
- B) Antigüedad en el cargo: 10 años
- C) Antigüedad en la empresa: 10 años
- D) Edad: 41 años

2- Estructura de Organización:

- A) Supervisor o Jefe inmediato superior: Dueño (German Aleman)
- B) Recibe órdenes o instrucciones de otro sector o persona: Dueño (German Aleman)
- C) Personal a su cargo: 7 personas

3- Funciones

- A) Apertura del local y caja
- B) Revisar casilla de correo : ver novedades de pedidos y responder consultas de clientes
- C) Recepción de pedidos (por mail y telefónico)
- D) Remisión de orden de pedidos al sector de depósito para que estos lo preparen
- E) Control y facturación de las ordenes de pedidos armados
- F) Llevar una planilla de ingreso y egreso de efectivo
- G) Cuando llega la mercadería a la empresa conformar el remito del transporte y detectar mercadería en mal estado.
- H) Revisar el vencimiento de las boletas de impuestos, proveedores, etc. y ordenar el pago de los mismos.
- I) Archivo y resguardo de documentación

4- Observaciones del Entrevistado:

Por excepción realiza el preparado de pedidos y/o entrega de los mismos

Realiza facturación, registración y pagos, manejo de ingresos y egresos de efectivo.

Sector	Cargo	Persona	Día	Empresa
Administrativo	Secretario	Marcos Aleman	19/06/2015	Dist. Del Noa

Secretario

1- Datos Generales Identificadorio

- a) Cargo: administrativo
- b) Antigüedad en el cargo: 3 años
- c) Antigüedad en la empresa: 3 años
- d) Edad: 29 años

2- Estructura de la Organización

- A) Supervisor o jefe inmediato superior: Rolan Cruz
- B) Recibe órdenes de otro sector o persona: Dueño (Germán Alemán)
- C) Personal a su cargo: no

3- Funciones

- A) Tomar los pedidos por medio telefónico o mail
- B) Facturar los pedidos salientes
- C) Controlar la mercadería que sale para reparto
- D) Controlar la mercadería del deposito
- E) Mantenimiento de equipos de computación y software

4- Observaciones

El entrevistado resalta:

La inconformidad entre lo pedido y lo recibido por el cliente por lo cual sugiere que las notas de pedidos tengo un aval respaldatorio como ser una firma de quien levanto el pedido.

La falta de espacio en el sector de depósito para acomodar los pedidos salientes

La falta de un sistema integrado de gestión de control

Sector	Cargo	Persona	Día	Empresa
Administrativo	Secretaria	Teresa Estrada	19/06/2015	Dist. Del Noa

Secretaria

1- Datos Generales Identificatorios

- A) Cargo: Secretaria
- B) Antigüedad en el cargo: 3 años
- C) Antigüedad en la empresa: 3 años
- D) Edad: 25 años

2- Estructura de Organización:

- A) Supervisor o Jefe inmediato superior: Rolan Cruz
- B) Recibe órdenes de otro sector o persona: Dueño (Germán Alemán)
- C) Personal a su cargo: no

3- Funciones:

- A) Manejo de cuentas corrientes de cada cliente
- B) Facturación de Pedidos
- C) Atención al Público y recepción de llamados telefónicos
- D) Realización de trámites administrativos: depósitos en bancos, pagos de boletas, etc.
- E) Archivo y resguardo de documentación

4- Observaciones del entrevistado:

Este entrevistado resalta la falta de división de tareas y coordinación, que se implemente un sistema de facturación, la implementación de sellos como ser el de “pagado” y un mejor mantenimiento de equipos informáticos.

Sector	Cargo	Persona	Día	Empresa
Deposito	Encargado de deposito	Walter Moyano	19/06/2015	Dist. Del Noa

Encargado de depósito

1- Datos Generales Identificatorios

- A) Cargo: Encargado de deposito
- B) Antigüedad en el cargo: 7 años
- C) Antigüedad en la empresa: 7 años
- D) Edad: 31 años

2- Estructura de Organización:

- A) Supervisor o jefe inmediato superior: Rolan Cruz
- B) Recibe órdenes o instrucciones de otro sector o persona: Dueño German Aleman
- C) Personal a su cargo: Si, Esteban Portal

3- Funciones:

- A) Realiza separado de pedidos
- B) Armado y etiquetado de los pedidos.
- C) Control del stock de mercadería en deposito
- D) Realización de tramites: deposito en bancos; pagos de boletas etc.

4- Observaciones del Entrevistado:

El entrevistado resalta la falta de espacio para el armado de pedidos y depósito de la mercadería.

Sector	Cargo	Persona	Día	Empresa
Deposito	Ayudante de deposito	Esteban Portal	19/06/2015	Dist. Del Noa

Ayudante de depósito

1- Datos generales Identificatorios:

- A) Cargo. Ayudante de deposito
- B) Antigüedad en el cargo: 2 años
- C) Antigüedad en la empresa: 2 años
- D) Edad: 24 años

2- Estructura de Organización:

- A) Supervisor o jefe inmediato superior: Walter Moyano
- B) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona: Rolan Cruz
- C) Personal a su cargo: no

3- Funciones:

- A) Colocar etiquetas a productos
- B) Preparar pedidos y realizar la entrega de los mismos dentro de la empresa.
- C) Abrir puerta a los clientes.
- D) Realizar pagos de boletas de servicios.

4- Observaciones del Entrevistado:

Falta de espacio para preparar pedidos.

Sector	Cargo	Persona	Día	Empresa
Reparto	Chofer de Reparto	Sergio Estrada	19/06/2015	Dist. Del Noa

Chofer de reparto

1- Datos generales Identificatorios

- A) Cargo: Chofer de reparto
- B) Antigüedad en el cargo: 7 años
- C) Antigüedad en la empresa: 7 años
- D) Edad: 61 años

2- Estructura de Organización:

- A) Supervisor o jefe inmediato superior: Rolan Cruz
- B) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona: Dueño Germán Aleman
- C) Personal a su cargo: No

3- Funciones:

- A) Reparto de pedidos
- B) Mantenimiento del vehículo de reparto.
- C) Levantar pedidos.
- D) Preparar pedidos.
- E) Hacer cobranzas (contra reembolso)

4- Observaciones del entrevistado:

Este entrevistado resalta la falta de eficiencia en el etiquetado del producto, ya que dificulta la entrega a tiempo de los pedidos.

A) Desarrollo Organizacional:

- Descripción de la empresa: Distribuidora de pinturas, solventes y productos de ferretería al por mayor y por menor.
 - Perspectivas: Incorporar nuevos productos para obra y hogar.
 - Objetivos Generales: incorporar un sistema electrónico de datos para dejar de lado lo manual.
 - Objetivos específicos por áreas.
- Administrativo: manejarse con un sistema electrónico de datos y división de funciones
- Comercial: definir la persona encargada de este sector.
- Almacenes: Ampliar el área de depósito para una mejor separación de pedidos.

B) Descripción de la empresa:

- a) Actividades: Distribución y venta: comprar, vender, pagar, cobrar y distribuir mercadería de reventa.
- b) Ubicación: Salta, Capital, Zona Norte, Francisco Arias 1554-
- c) Estructura: Es un galpón con dos oficinas, una para el personal administrativo y otra para el propietario.
- d) Clientes: Posee una cartera de aproximadamente de 300 clientes de la provincia de Jujuy y Salta.
- e) Proveedores: Aproximadamente 10 proveedores todos de la provincia de Buenos Aires.
- f) Formas de comercialización: Contra reembolso (de contado) y financiado (30, 60, 90 y 120 días)
- g) Formas de financiación: A través de los plazos otorgados por el proveedor para cancelar la deuda.

C) Perspectivas

- ¿Cómo ve a su actividad en el corto plazo?

- Vender en el año 2015 un 20 % a un 30% más que el año 2014
- Incorporar un nuevo producto en invierno.
- Mejorar la eficiencia en el etiquetado de productos.
 - ¿Cómo ve a su actividad en el largo plazo?
- Lograr que nuestra marca sea conocida a nivel regional
- Infraestructura mejorada
- Tener una estructura organizacional definida
 - ¿Cuáles son los factores claves que usted considera para alcanzar el éxito en el futuro?
- Buena publicidad, recursos humanos eficientes y un buen control interno.

D) Delineamientos estratégicos

- a) Objetivos generales:
 - Contar con viajantes proactivos y honestos
 - Rapidez en el etiquetado
 - Producto preparado a tiempo
- b) Objetivos Específicos:
 - Administrativos: implementar un software de gestión.

CONCLUSION

Distribuidora del NOA es una Empresa, podría decirse de tipo familiar, que se dedica a la comercialización de pinturas y artículos de ferretería en las zonas de capital e interior de las provincias de Salta y Jujuy.

El trabajo de investigación realizado consistió en un relevamiento inicial a los trabajadores de la Empresa con el objetivo de conocer las responsabilidades y funciones de cada uno dentro de la estructura para luego proponer mejoras en la definición de responsabilidades en base a este diagnóstico inicial.

En una Empresa familiar generalmente el organigrama no existe ó está desactualizado. La importancia de la elaboración del organigrama radica en la individualización de roles de cada uno de los integrantes de la organización.

Esta Empresa cuenta con una gran perspectiva de crecimiento en el mercado para los próximos años. Esta proyección podrá ser alcanzada en la medida que todos los individuos que conforman la Empresa asuman una actitud comprometida y activa con la organización.

Por lo tanto, para alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, se comenzó con el relevamiento inicial antes mencionado para evaluar la situación y mejorar la definición de responsabilidades de cada empleado considerando las normas de control interno como por ejemplo, separación de funciones que resultan incompatibles desde el punto de vista del control.

También se sugiere la implementación de un sistema de información que sistematice los procesos administrativos y permita la obtención de información de forma rápida y flexible, sin necesidad de que el personal de administración dedique un tiempo extra a buscar datos. Esto implica un cambio organizativo, ya que no sólo afecta a la administración de la empresa, sino también a sus empleados y habilidades, con el fin de crear una plataforma acorde a las responsabilidades que se deben tener frente a este tipo de sistema. Por lo tanto, también será necesario desarrollar un programa de capacitación de los recursos humanos para potenciar las capacidades de

los mismos, logrando así contar con las habilidades necesarias para alcanzar las expectativas de crecimiento de la empresa.

En conclusión el implementar un sistema de control en una pyme familiar desorganizada brinda la posibilidad de obtener ventajas, tales como: optimizar la gestión de las operaciones, obtener información oportuna y confiable, mejora en la toma de decisiones, posibilita a la empresa crecer ordenadamente en donde cada empleado conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades, dando como resultado en un mediano a largo plazo obtener la maximización de sus rentabilidades, recursos tanto humanos como materiales y mejorar su posicionamiento en el mercado.

INDICE BIBLIOGRAFICO

Informe COSO

FACPCE-CECYT, El Sistema de Control Interno y su Importancia en Auditoria, trabajo de investigación.

Consultas a bases de información, en Internet:

www.zeusgestionweb.com.ar

INDICE

	<u>Pág.</u>
PROLOGO.....	1.-

CAPITULO I **NORMAS DE CONTROL INTERNO**

1.- Origen del Control Interno.....	3.-
2.- Informe COSO.....	4.-
3.- Tipos de Control Interno.....	4.-
4.- Definiciones de Control Interno.....	5.-
5.- Elementos del Sistema de Control Interno.....	7.-
6.- Limitaciones y Factores Limitantes.....	8.-
7.- Responsables y Participantes del Sistema de Control Interno.....	9.-
8.- Normas de Control Interno.....	9.-
9.- Implementación de un Adecuado Sistema de Control Interno.....	10.-

CAPITULO II **LA EMPRESA**

1.- Historia de la Empresa.....	17.-
2.- Tipificación de la Empresa.....	18.-
3.- Mercado.....	18.-

4.- Clientes.....	19.-
5.- Proveedores.....	20.-

CAPITULO III
RELEVAMIENTO INICIAL

1.- Análisis FODA.....	22.-
2.- Organigrama Actual.....	23.-
3.- Operatoria de Compras.....	25.-
4.- Operatoria de Ventas al Contado.....	26.-
5.- Operatoria de Cobranzas por Medio de Viajante/Cobrador.....	27.-
6.- Operatoria de Pagos a Proveedores y Otros.....	28.-
7.- Operatoria de Autorización en Cuenta Corriente.....	30.-

CAPITULO IV
MODIFICACIONES PROPUESTAS

1.- Organigrama Propuesto.....	32.-
2.- Nuevo Sistema de Gestión.....	36.-
3.- Cursogramas Propuestos.....	39.-

ANEXO.....	50.-
CONCLUSION.....	60.-
INDICE BIBIOGRAFICO.....	62.-
INDICE.....	63.-