



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# IMPLEMENTACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN FORMAL EN LA EMPRESA "CORRALON S.A"

Autores: Gomez, Juan Manuel  
Gomez Serrano, Marcia Erica  
Velásquez, Vanina Ludmila

Director: Raya, Cecilia

**2017**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **RESUMEN**

A lo largo de la historia el hombre ha forjado un sinnúmero de instrumentos, ha creado la espada y el arado como la extensión de sus brazos, así también ha creado libros que son una extensión secular de su imaginación y su memoria como dicen algunos poetas “el inestable y precioso mundo puede perderse, solo el libro puede salvarlo”.

Nuestro propósito es recoger y condensar el conocimiento a través de la experiencia y el análisis tratando de ofrecer una exposición completa y razonable sobre los problemas que pueden plantearse en una gestión empresarial. Intentamos infundir el entusiasmo por el estudio y el análisis de las modernas técnicas de gestión para ofrecer al gestor unas interesantes aplicaciones prácticas para dirigir técnicamente su empresa teniendo en cuenta el nivel cultural de los empresarios con el fin de adaptar a estas circunstancias el desarrollo de los diversos temas y facilitar nuevas ideas que le permitan prosperar en su cometido.

A lo largo de los cuatro capítulos estudiaremos la empresa “CORRALON S.A” en base al análisis de la administración estratégica de dicha empresa, detectando un control interno deficiente que impide a “CORRALON S.A” la adopción de una estrategia organizacional que permita cumplir sus metas y objetivos satisfactoriamente. Se abordará de una forma equilibrada desde el punto de vista intensivo y extensivo un inventario de material que puede contener un

manual de funciones, procedimientos y cursogramas para mejorar el control interno de dicha empresa.

Desde hace un tiempo que se ha reconocido a la consultoría de empresa como un servicio profesional útil que ayuda a analizar y resolver los problemas prácticos que afrontan las organizaciones, como así también a mejorar su rendimiento y a aprender de la experiencia de los otros. Las entidades comerciales privadas y de organizaciones públicas recurren a los servicios de consultoría de empresa, sin embargo este servicio es un sector dinámico y rápidamente cambiante de servicios profesionales y que debe lograr mantener alto rendimiento en un entorno más complejo, competitivo y difícil.

## **PROLOGO**

En el presente Trabajo de Seminario tenemos el propósito de poner en práctica todo lo capitalizado en nuestro paso por la facultad con una mirada hacia el contexto que determina a la empresa que hemos elegido para llevar adelante nuestra práctica profesional. En el mismo hemos llevado un análisis bibliográfico y un relevamiento cualitativo y cuantitativo para llegar a una posible hipótesis y diagnóstico de la empresa. De acuerdo a las observaciones de falencias observadas en el control interno hemos consensuado algunas ideas posibles y propuestas superadoras en cuanto a la organización de organigrama, cursogramas, manual de funciones, etc.

Consideramos a este proceso como una práctica enriquecedora para nuestras experiencias posteriores ya que de dicho objeto de análisis hemos elaborado un plan de mejora y superación a las debilidades que presenta el objeto de análisis, el cual nos abre la mirada a la realidad contemporánea con la que nos vamos a encontrar como futuros profesionales.

Es de gran satisfacción el surgimiento de este trabajo ya que el mismo va a tener cierto nivel de interés y utilidad, y donde se va a confluir el contenido del mismo y el gran aporte de los autores que merecen una gran consideración personal y profesional por el esfuerzo de sus aportes.

Toda la investigación fragmentaria llevada a cabo nos puso en movimiento y a manejar todo el instrumental conceptual con el que contamos para poder efectuar una mirada crítica a todo el proceso y desarrollar un espíritu más eficaz de

investigación que desarrollen en nosotros una formación de capacidad crítica tomando como herramienta las técnicas indispensables que nos permite realizar este trabajo con eficacia.

# **CAPÍTULO I**

## **CONCEPTOS TEÓRICOS**

**Sumario:** 1. Concepto de sistemas; 2. La empresa como un sistema; 3. El ciclo de vida de una empresa; 4. Desarrollo de las etapas de “CORRALON S.A”

### **1. CONCEPTO DE SISTEMA**

Un sistema es un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental.<sup>1</sup>

Cuando uno de los componentes es en sí mismo un sistema, se lo llama subsistema. Lo que determina la diferenciación, es el punto de vista de quién lo está delimitando.

Concepto básico, la jerarquía entre los sistemas: un sistema está integrado por subsistemas de menor orden y es parte de un supra sistema que lo contiene.

Las interacciones e interconexiones entre los subsistemas se llaman Interfases.

En nuestro alrededor encontramos sistemas de todo tipo. Por ejemplo tenemos sistemas de montañas, de ríos y el sistema solar como parte del ambiente

---

<sup>1</sup> KAST, Freemont, Administración en las organizaciones, trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, 4º Edición, Editorial McGraw-HLL, (s.d), pág. 16.

físico que nos rodea. A diario estamos en contacto con fenómenos como el sistema de transporte, de comunicaciones, y el sistema económico.

## **2. LA EMPRESA COMO SISTEMA**

La organización (con o sin fines de lucro) puede ser concebida como un sistema, ya que es un conjunto de elementos interrelacionados. En rigor, una organización es un sistema.

Este sistema particular tiene sus propios objetivos y trabaja con elementos humanos y materiales que lo componen, los que actúan en una permanente interacción y con un cierto orden preestablecido.

Las características más importantes de la empresa como sistema son las siguientes:<sup>2</sup>

- a) Es un sistema abierto a su entorno (sistema económico, social), en el que influye y del que recibe influencias.
- b) Es una organización en la que el funcionamiento del conjunto es superior a la suma del funcionamiento de las partes (el todo es superior a la suma de las partes). A este fenómeno se le llama sinergia.
- c) Es un sistema global en el que cualquier influencia sobre uno de sus elementos repercute sobre los demás y sobre el conjunto del sistema.
- d) Es un sistema autorregulable. Si la empresa se desvía de sus objetivos, se inicia un proceso de retroalimentación para adaptarse y mantener un equilibrio dinámico con su entorno. Al igual que la empresa es un sistema que forma parte de otro más amplio (el sistema económico, y éste a su vez a otro más amplio, la sociedad), dentro de ella pueden distinguirse distintos subsistemas como: subsistema directivo, real y financiero.

---

<sup>2</sup> Ibidem, pág. 17.

### 3. EL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA

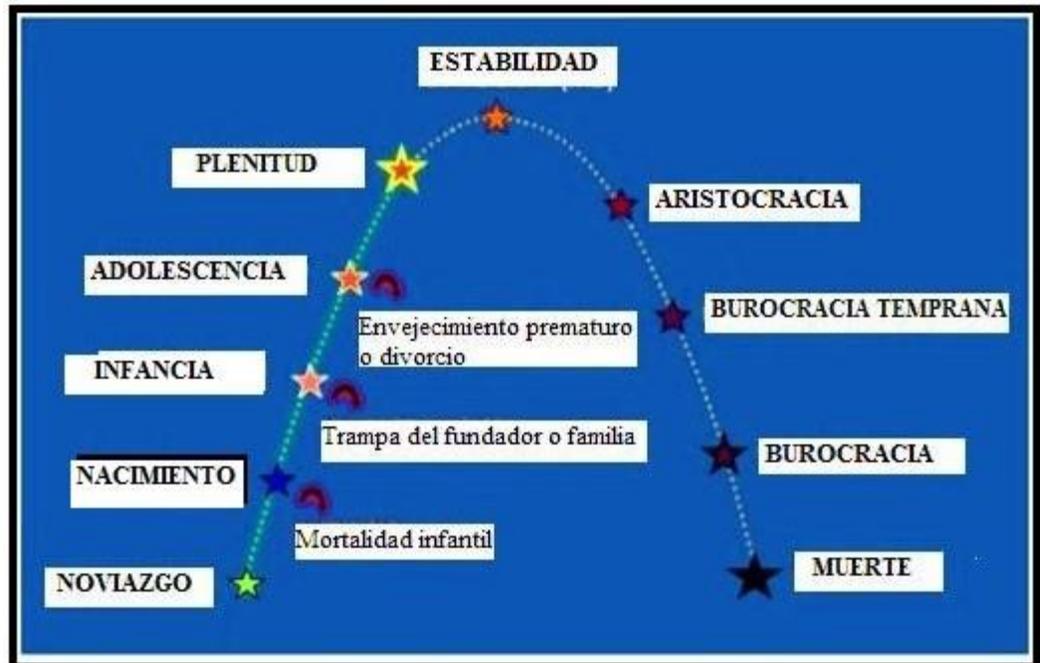
Las organizaciones al igual que todo lo que nace en este mundo tiene un ciclo de vida, por supuesto es que el propósito es hacer que la organización crezca la mayor cantidad de tiempo, el ciclo de vida de las organizaciones tienen las siguientes etapas: <sup>3</sup>

P= Producción o Ventas

A= Administración

E= Innovación

I= Integración



FUENTE: [www.aulavirtual.agro.unlp.edu.ar](http://www.aulavirtual.agro.unlp.edu.ar) (Abril 2017).

El ciclo comienza con:

- a) **Concepción o Noviazgo- Crear una empresa:** A alguien se le ocurre una idea sobre negocios que encuentra emocionante, considera las posibilidades, las analiza desde distintos ángulos y luego se compromete con ella. Hay mucha actividad y muchos

<sup>3</sup> Ciclo de vida de una empresa, en Internet: [www.aulavirtual.agro.unlp.edu.ar](http://www.aulavirtual.agro.unlp.edu.ar), ( abril 2017)

sueños, se tienen las dificultades que se encuentran al llevar una idea a algo concreto y funcional. La concepción termina cuando el empresario asume el riesgo; es decir, cuando la empresa nace.

- b) **Nacimiento o Fase de Arranque de la Organización:** La Organización está recién nacida, los sistemas y procedimientos o políticas son casi nulos, hay poco personal y todos se conocen bien, el énfasis es vender/producir/ sobrevivir, pueden necesitarse aportes de nuevo capital. El trabajo es multifuncional.
- c) **La infancia o Fase de Crecimiento de la Organización:** El interés principal ya no son las ideas sino como lograr resultados. La necesidad más urgente es la de vender y producir. Se buscan arbatadamente oportunidades para aumentar los ingresos. Nadie se preocupa demasiado por los sistemas, el papelerío o los procedimientos. Hay mayor visión de las oportunidades que se presentan. Se está dispuesto a correr riesgos, se toman decisiones de manera intuitiva y a menudo sin experiencia. La organización crece rápido y da trabajo a gente sin importar su especialización ya que se requiere que se desempeñen trabajos muy variados. Los vendedores son también compradores, hay multifunciones; no hay entrenamiento de personal.
- d) **Fase de Adolescencia de la Organización o Etapa Go-go:** Como la organización entra en una etapa de rápido crecimiento, los socios fundadores se creen incapaces de cometer errores. Se involucran en todas las decisiones. Ocupan su tiempo en ir de una reunión a otra ya que se dedica más tiempo a planear y coordinar reuniones; la parte administrativa aumenta en importancia, se introducen políticas y se empiezan cursos de entrenamiento al personal, sin embargo se tienen grandes dificultades en delegar el control. Comienzan a aparecer divisiones en la organización cuando los más veteranos, que atravesaron la caótica etapa de la infancia, intentan

adecuarse a los recién llegados que buscan traer sistematización y orden a la empresa. Los conflictos internos distraen a la organización de la verdadera labor. La etapa "go-go" concluye cuando se determina que alguien debe poner orden en la empresa. Si la organización logra preservar su espíritu innovativo, estará lista para entrar a la fase más productiva en su vida.

**e) Fase de la Organización Plena:** Esta etapa se caracteriza por una claridad de visión y de misión, y un equilibrio entre la flexibilidad y el control. La organización continúa creciendo por medio de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la creación de nuevos productos o servicios. Los nuevos productos son descentralizados para formar nuevas empresas o unidades de negocios. Sin embargo es difícil que la organización permanezca por largo tiempo en esta fase debido a tres razones:

- Edad: Es decir el deseo que viene con el tiempo de aceptar el presente como lo deseado.
- Externas a la compañía: Es el haber logrado una participación en el mercado que hace que no sea aceptable el seguir creciendo.
- Tener una organización que no es la adecuada entre la jerarquía y la autoridad.

**f) Fase de la Organización Estable o Edad Mediana:** La etapa de la estabilidad se caracteriza por un crecimiento constante y una concentración cada vez mayor en los resultados financieros a corto plazo. Hay un tenue cambio de énfasis, de la innovación al control y la integración. El marketing y el desarrollo pasan a ser objeto de la reducción de costos. Se tiene posición estable en el mercado y hay atmósfera de seguridad y orden. Gradualmente, la organización ingresa en su fase.

- g) Fase de la Organización Aristocrática o de la Vejez:** El status y la autoestima en forma de jerarquías, tamaño de oficinas y espacios reservados de estacionamiento, toman cada vez más relevancia. La organización comienza a centrarse cada vez más en las formas y menos en los contenidos. Para desenvolverse bien dentro de la organización resulta necesario complacer al jefe y no hacer olas. La organización comienza a perder su fuerza empresarial. Se expande a través de adquisiciones en lugar de desarrollar nuevos negocios. La organización es sumamente formal y jerárquica, hay un énfasis en cumplir con reglas y procedimientos más que en lograr resultados. Se tienen pocas inversiones y pocas actividades por lo que hay disponibilidad de capital. Cuando el rendimiento empieza a resentirse, la organización ingresa en la siguiente etapa.
- h) Fase de Burocracia, Temprana o Retiro:** El espíritu innovador y el deseo de producir y/o vender han disminuido, llegará finalmente una época donde las ventas o las utilidades o ambas empezarán a disminuir. El recurso tradicional de aumentar precios dejará de tener efecto. Esto produce conflictos internos y alguien tiene que ser el responsable de los problemas y convertirse en el cordero del sacrificio anual, esto genera que la gente se sienta insegura y que tome actitudes defensivas. Todos buscan sobrevivir y quedar bien parados. Comienzan las batallas territoriales. La agonía de la organización se puede leer en la caída del valor de sus acciones. La información informal aumenta y se acelera la caída de la organización con el subsiguiente abandono de su personal. Si las organizaciones evitan la etapa de burocracia temprana o sobreviven a ella, entonces entran en la fase de la organización burócrata.
- i) Fase de la Organización Burocrática (Senilidad):** Mientras que en la Burocracia Temprana todavía había interés por lograr algunos objetivos; en la Burocracia se logra muy poco. No hay orientación a

resultados, ni inclinación al cambio, ni trabajo en equipo; únicamente reglas y procedimientos, su característica es el énfasis en la palabra escrita, existe poca planeación real y poca comunicación; no se conocen las estrategias de mercadotecnia, ventas, producción o financieras. La organización trata de aislarse del mundo exterior y quienes hacen negocio con ellas pueden sentirse frustrados de llenar formas y no obtener resultados. Se mantiene viva en aquellos sectores donde existe un mercado cautivo. La proporción de recursos utilizados para servicios de apoyo aumenta significativamente en relación a los utilizados para los servicios a los clientes. Los manuales de procedimientos se vuelven cada vez más gruesos. El papelerío lo inunda todo. El control pasa a ser omnipresente. El caos que alimentaba la creatividad es eliminado. La gerencia se olvida de sus clientes, dado que está demasiado ocupada en construir su imperio. Los clientes se quejan de los prolongados tiempos de respuestas. Los gastos crecen más rápido que los ingresos. Eventualmente, la organización se vuelve tan lenta y torpe que ya no es capaz de alimentarse a sí misma. El valor de las acciones cae, causando su fase de desaparición o muerte.

- j) Fase de Desaparición o Muerte:** Fase que no necesariamente es momentánea, puede tener una armonía (agonía) prolongada caracterizada por un sentimiento de derrota, los inteligentes o ambiciosos abandonaron la organización desde hace mucho tiempo, se quedan los débiles, los que no se pueden ir y los recién contratados. La organización se pasa recordando los buenos tiempos y trata de analizar no el cómo mejorar, sino por qué fracasó.

#### **4. DESARROLLO DE LAS ETAPAS DE “CORRALON S.A”**

**Etapa a y b:** Es aquí en donde nace la idea de crear la empresa “CORRALON” primero como una pequeña empresa familiar con pocos recursos y trabajo constante de sus dueños. La empresa nace en Oran, departamento de la provincia de Salta, en 1992 como una Unipersonal, con la atención de sus propios dueños con un único local comercial, con los años llega a consolidarse en el mercado con la expansión de un nuevo local comercial, por lo que decide formalizarse como una sociedad, a los trece días del mes de Julio del 2007 la empresa pasa a ser “CORRALON S.A.” formada por cuatro socios, inscripta en el Registro Público de Comercio con 30 años de duración según contrato social. A la empresa solo le interesa sobrevivir, por lo que los socios realizan multifunciones y no hay una delegación de funciones, y tampoco hay una estructura formal de la empresa (organigrama, cursogramas, manual de funciones, etc.).

**Etapa c, d y e:** En esta etapa la empresa tiene como interés principal generar mayores resultados y crecer en el mercado. Por lo que los socios trabajan horas extras para crecer, buscando nuevos proveedores para ofrecer productos de calidad y precios razonables, y a la vez aumentando la cantidad de productos ofrecidos al público; realizando entregas a domicilio de los productos sin ningún costo; atención personalizada a clientes mayoristas y teniendo en cuenta la lógica actual del mercado se pusieron en marcha recursos digitales y redes sociales tanto para las ventas, muestras y ofertas de productos

Por lo que la empresa logra expandirse adquiriendo dos locales comerciales y la construcción de uno más, teniendo en este momento tres locales comerciales de su propiedad y alquilando uno. Contando con 8 empleados (vendedores, empleados en expedición de la mercadería y de depósito) y el trabajo de los socios. Incorporación de posnet para ventas con tarjeta de débito y crédito; créditos personales a algunas mutuales de la zona (A.M.U.L.T.R.A.M.O., M.S.P., U.N.S.A., Gendarmería provincial, etc.).

Apertura de nuevas cuentas en el Banco Patagonia y Santander Rio.

Hay problemas de delegación de funciones, ya que los socios se involucran en todas las decisiones ventas, compras, administración, control, etc.

La empresa no posee una estructura formal: organigrama, cursogramas, manual de funciones, etc., por lo que no hay un control interno: arqueo de caja, conciliación bancaria, inspección ocular de inventario, etc. La contabilidad de la empresa es llevada por un contador externo a ella.

Creemos que “CORRALON S.A.” se encuentra en esta etapa y que hay muchos factores que la pueden llevar a la etapa de desaparición o muerte que es la última etapa, algunos son los factores externos del contexto del suprasistema que la rodea ajenos a ella (políticos, fiscales, nuevos competidores, etc.) y factores internos propio de la empresa (falta de control interno, mala administración, etc.).

Por lo que en los capítulos siguientes desarrollaremos los problemas de la empresa y las soluciones que consideramos convenientes para ayudarla a seguir creciendo en el mercado y mantenerse en él por muchos años más.

## **CAPÍTULO II**

### **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**Sumario:** 1. Concepto de administración estratégica; 2. Etapas de la administración estratégica: a) Declaración de misión, visión, valores y objetivos; b) Análisis FODA: análisis externo-análisis interno; c) Estrategia de la organización: definición, implementación y evaluación de la estrategia organizacional.

#### **1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

La **administración estratégica** es lo que hacen los gerentes para desarrollar las **estrategias de la organización**. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. Las **estrategias de una organización** son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, como competir exitosamente y atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.<sup>4</sup>

#### **¿Por qué es tan importante la administración estratégica?**

Es importante porque las organizaciones que utilizan una administración estratégica tienen niveles de desempeño más altos. También es importante debido a

---

<sup>4</sup> ROBBINS, Stephen, Administración, trad. por Laura Fernández Enríquez, 10<sup>o</sup> Edición, Editorial Prentice-Hall, (s.d), pág. 163.

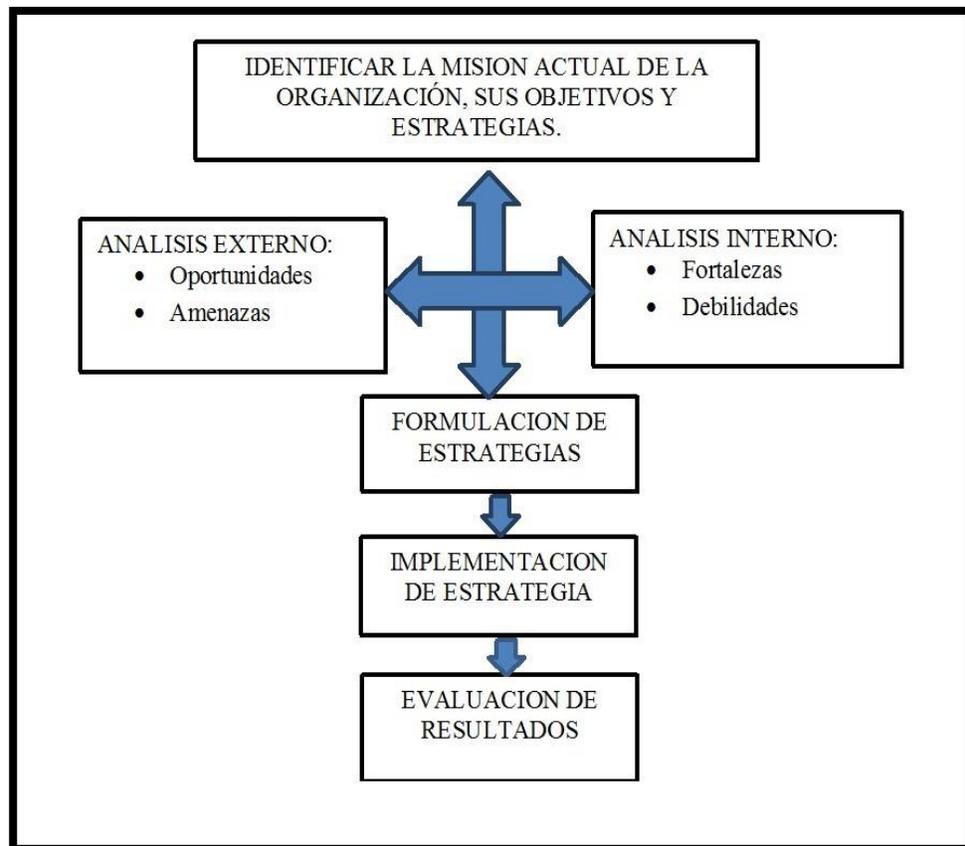
que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización, la administración ayuda a lograrlo.

Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza administración estratégica, esto es porque formula estrategias para las operaciones que realizará diariamente, cumpliendo así sus **metas y objetivos**.

Cuando la empresa es pequeña es necesario que realice estrategias ya que éstas le brindarán ayuda para obtener buenos resultados dentro de mercado.

## 2. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El **proceso de administración estratégica** es un proceso de seis pasos, que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación:



FUENTE: Robbins Stephen, Administración, 10° Edición, Editorial Prentice-Hall, (s.d) pág. 164.

**a) Declaración de Misión, Visión, Valores y Objetivos <sup>5</sup>**

Toda organización requiere una **misión**, una declaración de propósito. Se debe conocer con exactitud el tipo de negocio al cual nos estamos dedicando o al que nos vamos a dedicar. La definición de la misión obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio.

Para los gerentes también es importante identificar los **objetivos globales y estrategias** para que tengan una base para establecer si éstos se deben modificar:

- **Misión:** es aquello que la empresa se propone ser a largo plazo. La definición debe responder a la pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?" y una vez declarada, es la que proporciona dirección y significado a todos los miembros de la empresa. Es la orientación principal de la empresa, representada por la clase de productos/servicios que ofrece y el mercado en el que opera.

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Misión</b>
Empresa comercial, dedicada a la venta de materiales para la construcción.	Ofrecer materiales de excelente calidad a los clientes y asesorarlos en todo momento para lograr la satisfacción de verlos conformes con los productos que vende la empresa.

- **Visión:** La visión es la imagen del futuro que la empresa procura crear en la mente del cliente en función de las necesidades que pretende satisfacer. Una empresa, por ejemplo, puede querer ser visualizada como la que brinda los productos de mejor calidad, o la que ofrece los productos más bajos, o aquella que tiene siempre la tecnología más avanzada.

---

<sup>5</sup> Ibidem, pág.164.

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Visión</b>
Empresa comercial, dedicada a la venta	Ser la primera opción a la hora de iniciar un proyecto de construcción.
de materiales para la construcción.	Aumentar la cartera de clientes, brindando productos de buena calidad a precios accesibles. Brindar la mejor atención al cliente por personal capacitado.

- **Valores:** Los valores son cualidades, principios o creencias que posee una empresa. Algunos ejemplos de valores que las empresas suelen declarar como propios son: innovación, honestidad, desarrollo de los trabajadores, responsabilidad social, y trabajo en equipo. Desarrollar las declaraciones de la visión, la misión y los valores permite establecer una base sobre la cual establecer los objetivos y formular las estrategias, ya que por ejemplo permite establecer objetivos y formular estrategias que ayuden a alcanzar la visión, que sean congruentes con la misión, y que no vayan en contra de los valores.
- **Objetivos:** Un objetivo es un estado futuro deseado, que se debe convertir en realidad. En la práctica los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un plazo determinado. Así como la misión de la organización define cual es la actividad de la organización y la visión proporciona una imagen de lo que la organización pretende ser, los objetivos establecen los resultados concretos que se desean alcanzar en un plazo específico. Toda organización debe tener un fin, una noción sobre la razón de su existencia y también de lo que desea realizar. Sin una noción de su misión, visión y dirección, la organización fluctuara a la deriva,

pues hará todo aquello que las presiones transitorias de la situación la obliguen a hacer.

Tipo de Empresa	Objetivos
Empresa comercial, dedicada a la venta de materiales para la construcción	Instalarse en la mente de la mayor cantidad de personas como el mejor proveedor de materiales para la construcción, brindando una excelente atención al cliente y contando con el personal más capacitado.

### b) Análisis FODA: análisis externo – análisis interno

Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. El primer paso que debemos dar es describir la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos servirá de base para hacer un análisis histórico, casual y proyectivo.

A la combinación de los análisis interno y externo se llama **análisis FODA**, el cual es un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización:

- **Análisis externo<sup>6</sup>:** Tanto el análisis como los mapas del ambiente son recursos con los que se evalúa el contexto externo en que se encuentra la organización y se determinan cuáles son las **oportunidades** (son tendencias positivas en el ambiente externo) y las **amenazas** (son tendencias negativas) que existen en el ambiente en ese momento y cuáles son sus posibles proyecciones para el

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2º Edición, Editorial Thomson, (s.d), pág. 622.

futuro. Esto es necesario porque, además de conocer el ambiente tal como se presenta, también hay que plantear escenarios que puedan mostrar cómo se desarrollará en el futuro. Como la estrategia está enfocada al futuro y el destino de la organización, la previsión de escenarios adquiere enorme importancia. Sin embargo, como el cambio de ambiente es discontinuo, acelerado y profundo estos escenarios deben ser diseñados y rediseñados permanentemente para que no se vuelvan obsoletos o innecesarios. Este análisis abarca diversas áreas:

**Mercado.** Definir nuestro target y sus características. También los aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor), y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar).

**Sector.** Detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes.

**Competencia.** Identificar y evaluar a la competencia actual y potencial. Analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, etc., son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos, etc.

- **Análisis del Ambiente interno-Análisis de la organización<sup>7</sup>:** El análisis interno proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los recursos de una organización son los activos que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Las capacidades son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio.

El análisis de la organización consiste en evaluar los recursos de la organización, en términos de talentos, finanzas, mercadotecnia,

---

<sup>7</sup> Ibidem, pág. 623.

producción, tecnología, investigación y desarrollo, sistemas de información e innovación, así como la estructura y la cultura organizacional, es decir, todo aquello con lo que ésta cuente y le permita detectar las **fortalezas y debilidades** de la empresa que originen **ventajas o desventajas competitivas**. Algunos factores que se pueden analizar:

**Producción.** Capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica.

**Marketing.** Línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente.

**Organización.** Estructura, proceso de dirección y control y cultura de la empresa.

**Personal.** Selección, formación, motivación, remuneración y rotación.

**Finanzas.** Recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez. Investigación y Desarrollo. Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación.

Con base en el análisis del ambiente y de la organización podemos usar la llamada matriz FODA:

<b><u>Fortaleza de la organización</u></b>	<b><u>Oportunidades del ambiente</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad de vehículos para la entrega a domicilio.</li><li>• Entrega del producto a domicilio, en tiempo y en forma.</li><li>• Excelente disposición del personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura de nuevas sucursales.</li><li>• Ampliar instalaciones.</li><li>• Dar promociones para aumentar el nivel de clientes.</li><li>• Elevar la cantidad de productos</li></ul>

<p>Buen trato hacia el cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Buena publicidad a través de folletos, pagina web y medios radiales.</li><li>• Poder para negociar los precios con los proveedores.</li><li>• Calidad de la mercadería.</li></ul>	<p>que se ofrecen a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Constantemente ofrecer nuevos productos a nuestros clientes.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades de la organización</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con poco personal.</li><li>• Poco espacio en el área de atención al cliente.</li><li>• Demora en la provisión de mercaderías por parte de los proveedores.</li><li>• Sistema de control interno deficiente.</li><li>• Falta de control de la mercadería, lo cual desencadena en pérdidas, robos, etc.</li><li>• El personal no tiene bien definidas sus funciones, ya que la empresa no cuenta con un organigrama, ni manual de funciones, por lo tanto los empleados realizan las funciones de manera espontánea.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas del ambiente</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Disminución de la utilidad neta y bruta, debido al impacto inflacionario.</li><li>• Aumento de los precios de ventas debido al incremento del índice de inflación.</li><li>• Aumento de los costos de adquisición.</li><li>• Incremento del desempleo.</li><li>• Competidores existentes y potenciales.</li></ul>

**c) Estrategia de la organización:** <sup>8</sup>

**Definición de la estrategia de la organización**

Después de completar el análisis FODA, los gerentes están listos para **formular las estrategias** apropiadas, es decir, las estrategias que explotan las fortalezas y las oportunidades externas de una organización, amortiguan o protegen a la organización de amenazas externas, o corrigen debilidades críticas.

Las organizaciones utilizan tres tipos de estrategias:

- 1. Corporativas:** es aquella que especifica en cuales negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y que es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización.

Los tres tipos principales de estrategias corporativas son:

- a) Crecimiento:** mediante ésta estrategia una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios. Gracias a la estrategia de crecimiento, una organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado. Las organizaciones crecen mediante la **concentración, la integración vertical, la integración horizontal o la diversificación.**

Una organización que crece por medio de la **concentración** se enfoca en su línea de negocio primordial e incrementa el número de productos ofertados o de mercados atendidos en dicho negocio primordial.

También la organización puede crecer mediante la **integración vertical**, ya sea hacia atrás, hacia adelante, o

---

<sup>8</sup> ROBBINS, Stephen, Op. Cit., pág. 167.

ambas. En la integración vertical hacia atrás, una organización se convierte en su propio proveedor y así puede controlar sus entradas. En la integración vertical hacia adelante, una organización se convierte en su propio distribuidor y es capaz de controlar sus salidas.

En la **integración horizontal**, una organización crece combinándose con sus competidores.

Una organización puede crecer a través de la **diversificación**, ya sea relacionada o no relacionada. Con la diversificación relacionada una compañía se combina con otras compañías de industrias diferentes, pero relacionadas. Con la diversificación no relacionada una compañía se combina con firmas de industrias diferentes y no relacionadas. **“CORRALON S.A” crece mediante la concentración y la integración vertical.**

- b) **Estabilidad:** es una estrategia en la cual una organización sigue haciendo lo que hace. Ejemplos de esta estrategia son continuar con la atención a los mismos clientes mediante la oferta del mismo producto o servicio, mantener el mismo segmento de mercado y sostener las operaciones de negocio actuales de una organización. Con este tipo de estrategia, la organización no crece, pero tampoco decae.
- c) **Renovación:** estrategia para corregir la disminución del desempeño. Existen dos tipos principales de estrategias de renovación: estrategia de reducción y estrategia de recuperación. Una estrategia de reducciones es una estrategia de corta duración que se utiliza para problemas menores de desempeño. Este tipo de estrategia ayuda a una organización a estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y las capacidades de la organización y prepararla para competir

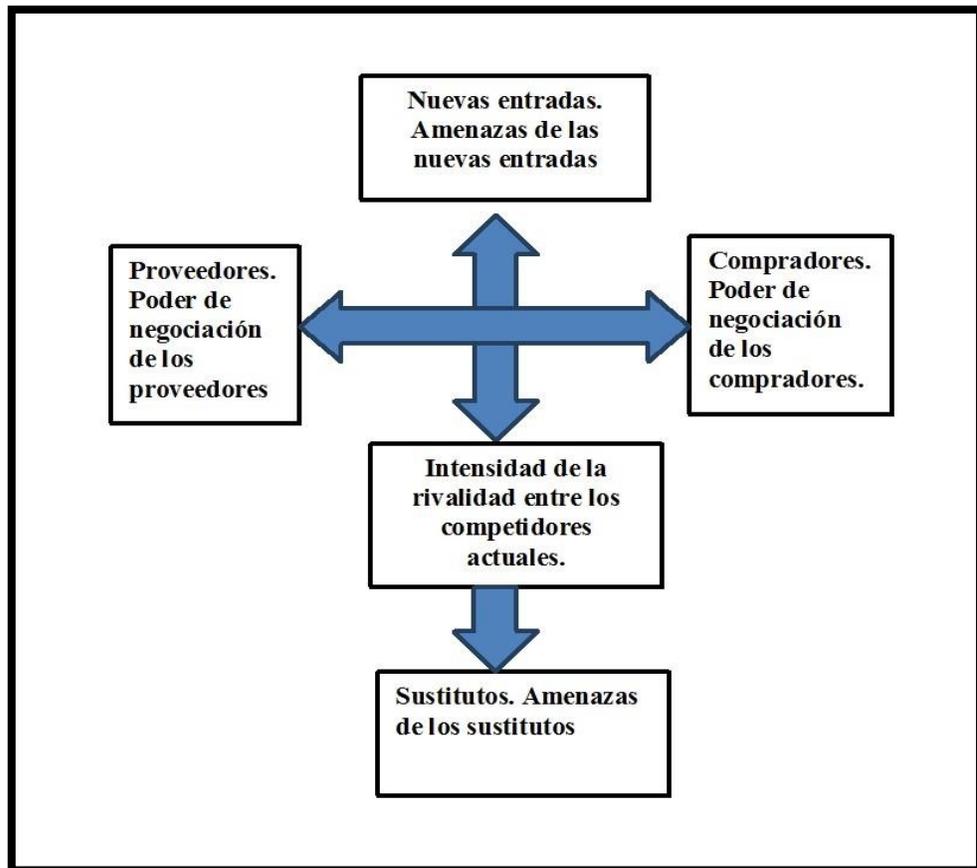
de nuevo. Cuando los problemas de una organización son más serios, se necesitan acciones más drásticas, como una estrategia de recuperación. Para ambas estrategias se llevan a cabo operaciones de reducción de costos y de reestructuración de la organización.

2. **De competitividad:** es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios. Cada negocio tiene su propia estrategia de competitividad que define sus **ventajas competitivas**, productos o servicios que ofrecerá, los clientes a los que desea llegar, etc.

La ventaja competitiva es el factor que distingue a una organización, su sello distintivo. Este sello proviene de las habilidades clave de la organización, debido a que la organización hace algo que las otras no hacen, o lo hacen mejor que las otras. O bien la ventaja competitiva puede provenir de los recursos de la empresa, es decir la empresa tiene algo que sus competidores no tienen. No todas las organizaciones son capaces de explotar de manera efectiva sus recursos y de desarrollar las competencias clave que les proporcionen una ventaja competitiva.

Con el uso de la administración estratégica, los gerentes pueden colocar en mejor posición a sus organizaciones para obtener una **ventaja competitiva sostenible**. Muchas ideas de la administración estratégica han provenido del trabajo de **Michael Porter** que explica como los gerentes pueden crear una ventaja competitiva sostenible a través de un análisis de la industria, el cual se hace por medio del **modelo de las cinco fuerzas**.

Estas cinco fuerzas determinan lo atractivo y rentable de la industria, las cuales evalúan los gerentes por medio de estos cinco factores:



FUENTE: Robbins Stephen, Administración, 10º Edición, Editorial Prentice-Hall, (s.d) pág. 172.

Una vez que los gerentes han evaluado las cinco fuerzas y realizado un análisis FODA, están listos para seleccionar una estrategia de competitividad apropiada, esto es, una que encaje con las fuerzas competitivas (capacidades y recursos) de la organización y de su industria. Los gerentes seleccionaran una estrategia que dé a la organización una ventaja competitiva, ya sea por tener menores costos que todos los competidores de la industria o al ser significativamente diferente a sus competidores:

- a) **Estrategia de liderazgo en costos:** tiene lugar cuando una organización compite con bases en los menores costos en su

industria. El gasto se mantiene al mínimo y la firma hace todo lo posible para recortar gastos. **“CORRALON S.A” opta por este tipo de estrategia.**

**b) Estrategia de diferenciación:** se presenta cuando una compañía se diferencia mediante la oferta de productos únicos y que son altamente valorados por los consumidores. Las diferencias en productos pudieran provenir en una calidad excepcional, un servicio extraordinario, un diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva.

**c) Estrategia de enfoque:** tiene que ver con la ventaja de costo o la ventaja de diferenciación en un segmento limitado o nicho. Los segmentos pueden estar basados en la variedad de un producto tipo, tipo de consumidor, canal de distribución o ubicación geográfica.

Las organizaciones pueden perseguir tanto los costos bajos como la ventaja por diferenciación y lograr un alto desempeño.

**3. Funcionales:** son estrategias utilizadas por los distintos departamentos funcionales de una organización para apoyar a la estrategia de competitividad.

### **Implementación de la estrategia**

Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada.

### **Evaluación de los resultados**

Evaluar los resultados de las estrategias, ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias para ayudar a la organización a lograr sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios?

## **CAPÍTULO III**

### **CONTROL INTERNO**

**Sumario:** 1. Control interno: definición; 2. Elementos del control interno; 3. Evaluación del control interno de la empresa: relevamiento, comprobación y evaluación; 4. Diagnóstico del control interno de la empresa.

#### **1. CONTROL INTERNO: DEFINICION**

El control interno es un proceso, ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:<sup>9</sup>

- **Efectividad y eficiencia de las operaciones.**
- **Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.**
- **Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.**

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el Control Interno:

---

<sup>9</sup>Definición de control interno, en Internet: [www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/](http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/), (Abril 2017)

- Es un proceso que parte de los demás sistemas no adyacente a éstos.
- Orientado a objetivos, es un medio, no un fin en sí mismo.
- Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.
- Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán sus objetivos.

## 2. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

En función de cada una de las tres categorías de objetivos mencionadas anteriormente, las entidades establecerán sus propios objetivos y procedimientos específicos de control, para el logro de los objetivos generales mencionados. Para que se logren los objetivos, deberán estar presentes cinco componentes:

a) **Ambiente de control:** es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto y constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el

establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- Comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

**b) Evaluación de riesgos:** es la identificación y análisis de riesgo relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

La evaluación de los riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación deben ser revisada por los auditores para asegurar que tanto el objetivo,

enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

c) **Actividades de control:** son aquellas que realizan la gerencia y demás personas de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Las actividades de control tienen distintas características: pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o directivas.

d) **Información y comunicación:** para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable. La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional financiera y de cumplimiento, que hace posible conducir y

controlar la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control. También debe atender su propia participación en el sistema de control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

- e) **Monitoreo:** en general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control, sin embargo, las condiciones evolucionan tanto para factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficacia.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización, de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

### **3. EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA**

Para la evaluación y corrección de las actividades de control de la organización seguiremos unos pasos que a continuación se indican.

**Paso 1:** Relevar las actividades formales de control de los sistemas que son pertinentes a nuestra revisión. Este primer paso comprende secuencialmente tres pasos:<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> LATUCCA, Antonio y MORA, Cayetano Ángel, Informe 5 “Manual de Auditoria”, 10º Edición, (Buenos Aires, 1994), pág. 113.

- a) **Relevamiento general:** relevamiento general de los sistemas que son pertinentes a nuestra revisión. A través de documentación que proporcionan descripciones generales y de entrevistas con el cliente y sus funciones, tomaremos conocimiento de los sistemas de control establecidos por el ente.
- b) **Relevamiento detallado:** en esta etapa, ya sea a través de manuales de organización, cursogramas, manuales de procedimientos, observación ocular, consultas a funcionarios y empleados directamente involucrados, intentaremos obtener un conocimiento profundo de las actividades de control de los sistemas. Para efectivizar esta etapa, llamada de relevamiento, suelen utilizarse distintos métodos, siendo los más conocidos, el narrativo o descriptivo, el de cuestionarios y el de cursogramas.
- c) **Evaluación preliminar:** cumplido el relevamiento detallado estaremos en condiciones de proceder a la evaluación preliminar. En ella, con los datos reunidos en ambos relevamientos analizaremos la existencia o no de controles, los sistemas que afectan y su razonabilidad. Valoraremos en qué medida cada riesgo está cubierto por un control y la posibilidad de que ocurrido el riesgo, el sistema resulte apto para detectarlo y anularlo.

**Paso 2:** Comprobar que esas actividades formales de control de los sistemas se aplican en la práctica. En esta etapa se verifica el grado de correspondencia entre los controles diagramados y los que se están efectivamente aplicando. Si fuera necesario producir los ajustes pertinentes en los papeles de trabajo donde consten los resultados de los relevamientos y de la evaluación preliminar.

**Paso 3:** Evaluar las actividades reales de control de los sistemas y concluir si son efectivas o no, si se trata de puntos fuertes o débiles contrastándolos con los que a nuestro juicio son los adecuados.

A continuación procederemos a desarrollar el PASO N°1, para ejecutar la etapa del relevamiento del control interno optamos por aplicar el **método del cuestionario**, las preguntas fueron realizadas al gerente general, a los socios y a varios empleados de la empresa:

<b>CAJA Y BANCO</b>					
<b>N°</b>	<b>EXAMEN DE CONTROLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1</b>	¿Es independiente el sector de movimiento de fondos respecto de los sectores contables, de créditos, ventas, compras, personal?	<b>X</b>			El servicio contable se encuentra tercerizado. Las operaciones de ventas y compras son efectuadas por uno de los socios del negocio.
<b>2</b>	¿Es una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?		<b>X</b>		
<b>3</b>	¿Se ha previsto la rotación del personal del sector?		<b>X</b>		
<b>4</b>	¿Existen medidas de seguridad en las áreas donde se realizan movimientos de fondos?		<b>X</b>		
<b>5</b>	¿Se contrataron seguros de fidelidad y de dinero en tránsito?		<b>X</b>		

<b>6</b>	¿Se han definido normas sobre otorgamiento y aprovechamiento de descuento?		<b>X</b>		
<b>7</b>	¿Se efectúan arqueos de caja por personal externo al sector?		<b>X</b>		
<b>8</b>	¿Se preparan recibos prenumerados para todos los ingresos de fondos?		<b>X</b>		
<b>9</b>	¿Se deposita diaria e íntegramente la cobranza?	<b>X</b>			
<b>10</b>	¿Están los talonarios de recibos en blanco en poder de personal no relacionado con el movimiento de fondos?		<b>X</b>		
<b>11</b>	¿Se efectúan dentro de lo posible, los pagos exclusivamente con cheques emitidos "NO A LA ORDEN"?	<b>X</b>			Se efectúan los pagos con cheques con poca frecuencia.
<b>12</b>	¿Existen límites de autorización para aprobar desembolsos de caja? ¿Se cumplen esos límites?		<b>X</b>		
<b>13</b>	¿Se aprueba previamente la documentación de respaldo de los pagos?	<b>X</b>			Los pagos son cotejados con las correspondientes facturas y remitos de los proveedores.
<b>14</b>	¿Se exigen dos firmas para los				Solo firma el gerente

	cheques?		<b>X</b>		general de la empresa.
<b>15</b>	¿Se efectúa la firma de los órdenes de pago y/o cheques, teniendo a la vista la documentación respaldatoria?		<b>X</b>		No se realizan órdenes de pagos, solo se controlan las facturas y los remitos de los proveedores para realizar los pagos.
<b>16</b>	¿Se anula inmediatamente con la leyenda “PAGADO” la documentación que sustenta los desembolsos ya efectuados?	<b>X</b>			
<b>17</b>	¿Se evita la emisión de cheques en blanco?	<b>X</b>			
<b>18</b>	¿Se efectúan los desembolsos en efectivo a través del Fondo Fijo (o caja chica)?	<b>X</b>			
<b>19</b>	¿Se reintegra periódicamente?	<b>X</b>			
<b>20</b>	¿Se preparan conciliaciones bancarias por personal ajeno al movimiento de fondos?		<b>X</b>		

Las actividades de control que se implementan realmente en el rubro caja/banco coinciden con las declaradas en el cuestionario. Concluimos que el sistema de control interno implementado por “CORRALON S.A” es ineficiente, por ejemplo:

- Una misma persona no puede facturar la venta, cobrar, entregar el producto y realizar el arqueo de caja, simultáneamente.
- No existe rotación de personal, el empleado puede aprovechar esta falta de control para no facturar ventas y no registrar la salida del producto.
- Si la persona encargada de facturar la venta y cobrar, también realiza el arqueo de caja y depósito de la recaudación diaria, el faltante o sobrante de caja no sería detectado fácilmente.

<b>CREDITOS POR VENTAS</b>					
<b>N°</b>	<b>EXAMEN DE CONTROLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1</b>	¿Es independiente el sector de ventas del de otorgamiento de créditos?		<b>X</b>		Sólo se otorga crédito a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A.M.U.L.T.R.A.M.O,</li> <li>• M.S.P.</li> <li>• U.N.S.A.,</li> <li>• Gendarmería prov.</li> </ul>
<b>2</b>	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?		<b>X</b>		
<b>3</b>	¿Se utilizan para facturar listas de precios debidamente autorizadas y actualizadas?	<b>X</b>			
<b>4</b>	¿Existen normas sobre condiciones de ventas?		<b>X</b>		
<b>5</b>	¿Se exige una orden despacho o documento similar, para la salida de mercadería?		<b>X</b>		No se utiliza ningún documento para la salida de mercadería.
<b>6</b>	¿Se preparan las facturas en base a la orden? Si la emisión		<b>X</b>		

	de ambos documentos es simultánea: ¿se cotejan a posteriori la factura y la orden conformada?				
<b>7</b>	¿Tienen numeración correlativa, pre-impresa, las ordenes de despacho y las facturas?	<b>X</b>			Las facturas tienen numeración correlativa.
<b>8</b>	¿Cumplen los requisitos legales las facturas emitidas?	<b>X</b>			
<b>9</b>	¿Existen políticas definidas en materia de créditos?		<b>X</b>		
<b>10</b>	¿Se han fijado normas sobre las condiciones de otorgamiento?		<b>X</b>		Solo se otorga crédito a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A.M.U.L.T.R.A.M.O,</li> <li>• M.S.P.</li> <li>• U.N.S.A.</li> <li>• Gendarmería prov.</li> </ul>
<b>11</b>	¿Se notifican a ventas los rechazos y sus causas?	<b>X</b>			
<b>12</b>	¿Se actualizan periódicamente los límites de créditos?		<b>X</b>		
<b>13</b>	¿Se preparan análisis periódicos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad de saldos</li> <li>• Cuentas vencidas</li> <li>• Excesos en límites</li> <li>• Saldos acreedores?</li> </ul>		<b>X</b>		
			<b>X</b>		
			<b>X</b>		
			<b>X</b>		

<b>14</b>	¿Se acciona para cobrar las cuentas atrasadas?	<b>X</b>			
<b>15</b>	¿Se envían resúmenes de cuenta a los clientes?		<b>X</b>		
<b>16</b>	¿Se preparan notas de créditos por descuentos o bonificaciones, ajustadas a la política de la empresa?		<b>X</b>		
<b>17</b>	¿Se autorizan especialmente los descuentos y bonificaciones no habituales?		<b>X</b>		

Las actividades de control que se implementan realmente en el rubro créditos por ventas coinciden con las declaradas en el cuestionario. Concluimos que el sistema de control interno implementado por “**CORRALON S.A**” es ineficiente, por ejemplo:

- No existen normas en materia de créditos, el límite de créditos se define en función a la confianza que genera el cliente.
- La función ventas no se encuentra separada de la de otorgamiento de créditos.
- No se envían resúmenes de cuenta a los clientes para mantenerlos informados sobre las cuotas pagadas y las adeudadas.

<b>BIENES DE CAMBIO</b>					
<b>N°</b>	<b>EXAMEN DE CONTROLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1</b>	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades en el sector, referidas a : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción?</li> <li>• Almacenes de mercaderías?</li> <li>• Mantenimiento?</li> </ul>		<b>X</b>		
			<b>X</b>		
			<b>X</b>		
<b>2</b>	¿Existen medidas de seguridad relativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incendio?</li> <li>• Protección contra robos?</li> <li>• Vigilancia externa de ingresos y salida de mercadería?</li> </ul>		<b>X</b>		
			<b>X</b>		
			<b>X</b>		
<b>3</b>	¿Se efectúan recuentos físicos periódicos por personal ajeno al sector?		<b>X</b>		
<b>4</b>	¿A tales efectos existen instrucciones relativas a su forma de concreción, en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia de un responsable u órgano de dirección y supervisión</li> </ul>		<b>X</b>		

	ajeno al registro y custodia de los bienes?			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de tarjetas de inventarios prenumeradas?</li> <li>Operatoria del inventario físico (número de recuentos, intervención de responsables ajenos a la custodia y/o registro de las existencias, etc.)</li> <li>Corte de documentación</li> </ul>		<b>X</b>	
			<b>X</b>	
			<b>X</b>	
<b>5</b>	¿Se investigan los sobrantes y faltantes significativos?		<b>X</b>	
<b>6</b>	¿Son ajustados los registros contables a las existencias reales por responsables autorizados?		<b>X</b>	
<b>7</b>	¿Se utilizan formularios prenumerados en la operatoria de bienes de cambio?		<b>X</b>	
<b>8</b>	¿Permiten los formularios identificar las tareas de recepción, traslación de materiales y despacho?		<b>X</b>	Sólo el traslado de mercadería de una sucursal a otra se encuentra respaldado con un REMITO.
<b>9</b>	¿Se identifican e informan los materiales obsoletos o fuera de uso?	<b>X</b>		Los productos defectuosos se venden a su costo de adquisición en

					ferias que se organizan los fines de semana.
<b>10</b>	¿Existe un control contable de:				
	<b>a.</b> La secuencia numérica de los formularios incluidos en la operatoria de bienes de cambio?		<b>X</b>		
	<b>b.</b> La coincidencia de información enviada por sectores de intereses opuestos?		<b>X</b>		
	<b>c.</b> La autorización de los movimientos de inventario.		<b>X</b>		
	<b>d.</b> Los informes de vigilancia con los formularios referidos a recepción y despacho de depósitos?		<b>X</b>		

Las actividades de control que se implementan realmente en el rubro bienes de cambio coinciden con las declaradas en el cuestionario. Concluimos que el sistema de control interno implementado por “CORRALON S.A” es ineficiente, por ejemplo:

- El ingreso de mercadería no se respalda con informes de recepción, y las salidas tampoco se respaldan con remitos o documentación equivalente.

- No existe separación de funciones, la persona que recibe la mercadería también ingresa al sistema las unidades recibidas.
- La misma persona recepciona la mercadería, la despacha cada vez que se efectúa una venta y también se encarga del recuento físico.

<b>COMPRAS Y DEUDAS</b>					
<b>N°</b>	<b>EXAMEN DE CONTROLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1</b>	¿Se encuentra la sección compras separada de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción?</li> <li>• Almacenes?</li> <li>• Cuentas por pagar?</li> <li>• Contaduría?</li> <li>• Pagos?</li> </ul>	X X	X X X		La contabilidad se encuentra tercerizada.
<b>2</b>	¿Existe una clara definición de funciones y asignación de responsabilidades?		X		Lossocios y el gerente general realizan las compras.
<b>3</b>	¿Existen normas escritas referidas al proceso de compra?		X		
<b>4</b>	¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes firmadas por funcionarios autorizados?		X		
<b>5</b>	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?	X			Con los proveedores antiguos directamente se realizan las compras sin solicitar

					cotizaciones de precios.
<b>6</b>	¿En caso afirmativo, se formulan y se reciben por escrito?	<b>X</b>			Las cotizaciones son recibidas por correo electrónico.
<b>7</b>	¿Se preparan órdenes de compra?		<b>X</b>		
<b>8</b>	¿El sector recepción controla eficazmente las unidades recibidas?	<b>X</b>			
<b>9</b>	¿Existen informes de recepción?		<b>X</b>		
<b>10</b>	¿Están ellos prenumerados?		<b>X</b>		
<b>11</b>	¿El formulario de recepción prevé la inserción de las unidades faltantes, sobrantes o con defectos?		<b>X</b>		Se informan los faltantes, sobrantes o mercadería defectuosa al sector de compras mediante un informe por escrito.
<b>12</b>	¿Se controla la calidad de los insumos recibidos?		<b>X</b>		
<b>13</b>	¿Están las devoluciones debidamente autorizadas?		<b>X</b>		
<b>14</b>	¿Queda constancia de la entrega de los bienes devueltos a los proveedores?		<b>X</b>		
<b>15</b>	¿Recibe contaduría información sobre insumos devueltos?		<b>X</b>		

<b>16</b>	¿Se encuentra “Cuentas por Pagar” separada de “recepción” y “pagos”?		<b>X</b>		
<b>17</b>	¿Recibe “cuentas por pagar” las facturas directamente del proveedor?		<b>X</b>		La contabilidad de la empresa se encuentra tercerizada.
<b>18</b>	¿Se controla la factura del proveedor con la orden de compra, el informe de recepción y el informe de control de calidad?		<b>X</b>		Solamente se controla la factura del proveedor con el respectivo remito de la mercadería.
<b>19</b>	¿Se revisan cálculos y sumas en facturas?		<b>X</b>		
<b>20</b>	¿Se conservan en archivos separados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pedidos no cumplidos?</li> <li>• Las órdenes de compra pendientes?</li> </ul>		<b>X</b> <b>X</b>		
<b>21</b>	¿Se llevan fichas individuales de proveedores?		<b>X</b>		Se lleva un registro general de todos los proveedores. Se detallan los datos del proveedor, fecha de compra, importe de la compra y vto. para el pago
<b>22</b>	¿Están actualizadas en todo momento?		<b>X</b>		
<b>23</b>	¿Se llevan registros de		<b>X</b>		

	proveedores por fecha de vencimiento?				
	<b>PERSONAL</b>				
<b>24</b>	<p>¿ Se encuentran segregadas las funciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de servicios,</li> <li>• Liquidación de retribuciones ,</li> <li>• Pago de retribuciones,</li> <li>• En su caso, conciliación de cuentas bancarias para pagos de haberes?</li> </ul>		<p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p>		
<b>25</b>	¿Existe una clara definición de funciones y atribución de responsabilidades?		<b>X</b>		
<b>26</b>	¿Existen normas escritas referentes al procedimiento de haberes y cargas sociales?		<b>X</b>		
<b>27</b>	¿Se mantiene un archivo actualizado de las diferentes disposiciones legales y reglamentarias relativas a remuneraciones y cargas sociales?		<b>X</b>		
<b>28</b>	¿Existen legajos individuales por dependiente en el que consten todos los antecedentes necesarios para una correcta liquidación de haberes?	<b>X</b>			

<b>29</b>	¿Se controlan los tiempos trabajados y los no trabajados pero remunerados, quedando constancia escrita de ello?	<b>X</b>			No existe control de los tiempos en forma escrita, solo de manera visual.
<b>30</b>	¿Se autorizan las horas extras?	<b>X</b>			
<b>31</b>	¿Existe independencia entre los siguientes sectores: liquidación de haberes, control de servicios y pago de remuneraciones?		<b>X</b>		La liquidación de sueldos de los empleados se encuentra tercerizada.
<b>32</b>	¿En el momento de pago se exige la identificación del beneficiario?	<b>X</b>			
<b>33</b>	¿Se compara la firma del recibo con la que consta en el pertinente legajo individual?		<b>X</b>		
<b>34</b>	¿Existe rotación de personal de esta sección?		<b>X</b>		
<b>35</b>	¿En el caso de pagos con cheques, se emite uno por cada beneficiario?	<b>X</b>			
<b>36</b>	¿Se utiliza una única y exclusiva cuenta para el pago de sueldos?		<b>X</b>		El pago se realiza en efectivo al personal y se realizan adelantos durante el mes.

<p><b>37</b></p>	<p>¿Se cumplen con las disposiciones legales y reglamentarias en lo concerniente a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario mínimo,</li> <li>• Sueldo anual complementario,</li> <li>• Vacaciones,</li> <li>• Licencias pagas,</li> <li>• Asignaciones familiares,</li> <li>• Indemnizaciones por despido,</li> <li>• Organismos nacionales de previsión,</li> <li>• Dirección general impositiva,</li> <li>• Formalidades en recibos de haberes,</li> <li>• Otros?</li> </ul>	<p>X X  X X X  X  X  X X</p>			
<p><b>38</b></p>	<p>¿Existen archivos adecuados para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nóminas,</li> <li>• Recibos de haberes,</li> <li>• Tarjetas de reloj,</li> <li>• Autorizaciones de horas extras,</li> <li>• Documentación relativa a organismos previsionales,</li> </ul>		<p>X X X  X  X</p>		

	• Otros?		X		
	<b>OPERACIONES FINANCIERAS</b>				
39	¿Son los pasivos financieros asumidos por expresa autorización del órgano ejecutivo máximo del ente o de quien éste designe?	X			Los préstamos bancarios son autorizados por todos los socios y solicitado por el Gerente General.
40	¿Se requieren dos firmas para obligar a la sociedad?	X			
41	¿Se controlan las liquidaciones de préstamos de las entidades financieras en cuanto a intereses, comisiones, gastos, etc.?	X			
42	¿Se registran los intereses a vencer en cuentas patrimoniales, cargándose a resultados en la medida del tiempo transcurrido?	X			La contabilidad se encuentra tercerizada.
	<b>DEUDAS FISCALES</b>				
43	¿Existe en la empresa un funcionario o sector cuya responsabilidad básica es la atinente al cumplimiento de las obligaciones fiscales?		X		
44	¿En caso negativo cuenta la empresa con asesores	X			

	impositivos externos?				
45	¿Las determinaciones fiscales se hacen respetando las prescripciones legales y fiscales?	X			
46	¿Antes de presentar las pertinentes declaraciones fiscales, son controladas por un funcionario independiente?	X			
47	¿Se respetan los plazos legales de presentación de formularios de impuestos?	X			
48	¿Se pagan en tiempo los importes correspondientes a anticipos; saldos de D.D.J.J.; cuotas de planes de pago; retenciones sobre rentas u otros hechos imposables?	X			
49	¿Existen normas escritas de procedimientos contables para el registro de esos pasivos?		X		

Las actividades de control que se implementan realmente en el rubro compras y deudas coinciden con las declaradas en el cuestionario. Concluimos que el sistema de control interno implementado por “CORRALON S.A” es ineficiente, por ejemplo:

- Las compras no se realizan en base a una orden de compra.

- La persona que realiza las compras también se encarga de pagar a los proveedores.
- No existe rotación del personal en el sector compras.

En el capítulo siguiente proponemos los cursogramas que muestran un sistema de control fuerte.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO

**Sumario:** 1. Manual de Funciones: Jefe de Compras, Jefe de Ventas, Jefe de Almacén; 2. Cursogramas: definición, utilidad, simbología y características; 3. Manual de procedimientos y cursogramas: Operatoria de adquisición de bienes de cambio, Operatoria de Venta de productos, Operatoria de venta al contado y con tarjeta de crédito y débito, Operatoria de disposición de fondos y valores, Operatoria de centralización y disposición de fondos y valores; 4. Controles típicos.

#### 1. MANUAL DE FUNCIONES

<b>a) Posición: Jefe de compras</b>
<b>Misiones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asegurar la obtención y bienes de cambio en general, necesarios para el funcionamiento de la empresa, procurando su obtención al menor precio y mejores condiciones financieras posibles, dentro de la calidad requerida y en el periodo programado.</li><li>• Mantener informado sobre las condiciones en que se desenvuelven las fuentes de abastecimiento de la empresa.</li></ul>

**Funciones:**

- Formular objetivos, políticas y programas tendientes a lograr el mayor beneficio de la empresa en materia de abastecimientos de bienes.
- Mantenerse actualizado respecto de la marcha en general de los negocios y al avance de la tecnología, y desarrollar nuevas fuentes de abastecimientos de productos.
- Tomar conocimiento y mantenerse actualizado acerca de disposiciones oficiales que afecten a la comercialización de los productos con los que opera la empresa.
- Coordinar con la parte financiera las alternativas de financiación de las compras.
- Definir la política a aplicar en la materia de celebración de contratos con los proveedores.
- Mantenerse informado sobre la incidencia de las compras sobre los costos de los productos que comercializa.
- Verificar que se mantenga actualizado el registro de los proveedores, a efectos de identificar materiales que puedan proveer, y el historial de cumplimiento.
- Formular el presupuesto periódico de compras en función de los niveles de actividad programados y de las políticas de stock, y el presupuesto de gastos de su departamento.
- Verificar que sean efectuados los reclamos a proveedores y cantidades facturadas, o por diferencias de calidad.

**Autoridad:**

Ejerce supervisión directamente sobre el jefe de compras y el encargado de registros de proveedores, e indirectamente sobre los compradores, activadores y personal de apoyo administrativo en cuanto a:

- Cumplimiento de sus funciones.
- Incorporación, promoción o despido del personal de su gerencia.
- Autorización de emisión de órdenes de compras conforme a la escala de niveles de autorización y aprobación de gastos de su departamento.

**Características de la posición:**

Información que se emite:

- Fijación de políticas y normas de procedimientos relativas a gestión y adjudicación.
- Tendencias del mercado.
- Información sobre el desenvolvimiento de los sectores que dirige.

Información que se recibe:

- Regulaciones oficiales sobre comercialización de productos y servicios.
- Planeamiento económico, financiero y de producción a corto y mediano plazo.
- Información sobre el desenvolvimiento de los sectores que dirige.

Información que se registra:

- Programación de compras.
- Historial de proveedores.
- Registro de materiales.

**Especificaciones de la posición:**

Título profesional: Administrador, contador público, comerciante con un buen manejo de relaciones sociales.

Aptitudes personales:

- Capacidad de organizar.
- Firmeza en las contrataciones.
- Capacidad de negociación.

**b) Posición: Jefe de ventas**

**Misiones:**

- Persuadir al mercado sobre la existencia de los productos a comercializar, valiéndose de su fuerza de ventas. Aplicando técnicas y políticas de ventas acorde con el producto a vender.
- Cumplir con las metas de ventas determinadas por el área a través de la eficiente administración del departamento y su fuerza de ventas, planificando, ejecutando y controlando las estrategias de ventas.

**Funciones:**

- Ejecutar y controlar los planes de ventas de la empresa.
- Organizar y dirigir al equipo comercial motivándolo.
- Mantenerse actualizado respecto de los diferentes productos que son lanzados al mercado.
- Capacitar a los vendedores; la forma de hablar, el tacto, como ganar la confianza del cliente.
- Controlar al personal de ventas, los inventarios, los presupuestos de ventas.
- Estudiar e implementar métodos para efectuar ventas más rentables y beneficiosas para la empresa.
- Prevenir la fuga de clientes.
- Tomar los pedidos de los clientes y asesorar respecto de la venta.
- Informar sobre las actividades promocionales a los clientes.

<p><b>Autoridad:</b></p> <p>Ejerce supervisión directamente sobre vendedores en cuanto al cumplimiento de sus funciones.</p>
<p><b>Características de la posición:</b></p> <p><u>Información que se emite:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presupuestos de ventas</li><li>• Facturas y remitos</li></ul> <p><u>Información que se recibe:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pedidos de clientes</li></ul> <p><u>Información que se registra:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ventas realizadas</li><li>• registro de productos entregados</li></ul>
<p><b>Especificaciones de la posición:</b></p> <p><u>Título profesional:</u> administrador, contador público, comerciante con un buen manejo de relaciones sociales.</p> <p><u>Aptitudes personales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de organización.</li><li>• Excelente trato con el personal y con clientes</li></ul>

<p><b>c) Posición: Jefe de almacén</b></p>
<p><b>Misiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.</li></ul>
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar al personal y los inventarios que se encuentran en</li></ul>

el almacén.

- Supervisar y distribuir las actividades del personal a su cargo.
- Supervisar la entrada y salida de materiales y equipos del almacén.
- Verifica la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén.
- Lleva el control de mercancía despachada contra mercancía en existencia.
- Prevenir los robos de mercaderías por parte del personal.

**Autoridad:**

Ejerce supervisión directamente sobre el personal de almacenes en cuanto al cumplimiento de sus funciones y las mercaderías a cargo del área

**Características de la posición:**

Información que se emite:

- Informe de recepción
- Alta de Almacén
- Remito por devolución
- Realiza reportes diarios de entradas y salidas de los materiales del almacén.

Información que se recibe:

- Guía del transportista
- Remito

Información que se registra:

- Registro de altas y bajas de mercaderías.
- Informe de recepción.

Información que se registra:

- Registro de altas y bajas de mercaderías.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe de recepción.</li></ul>
<p><b>Especificaciones de la posición:</b></p> <p><u>Título profesional:</u> administrador, comerciante con un buen manejo de relaciones sociales.</p> <p><u>Aptitudes personales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente trato con el personal</li><li>• Relaciones humanas.</li><li>• Manejo y suministro de almacén.</li><li>• Computación. Contabilidad.</li></ul>

## 2. CURSOGRAMAS

### a) Definición

“Se define un cursograma como una representación gráfica de una serie de acontecimientos e información que se produce dentro de la empresa referente a un proceso determinado que ocurre en una serie de operaciones o acciones que se llevan a cabo de manera secuencial y sistemática”.<sup>11</sup>

### b) Utilidad:

- Ordena los procedimientos dentro de una empresa, ya que todas las personas saben cómo deben proceder y de este modo se evita la anarquía.
- Permite visualizar un proceso en un solo momento.
- Detecta los cuellos de botella o nudos del procedimiento.
- Detecta la ausencia de controles.
- Sintetiza las actividades de un determinado sector.

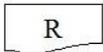
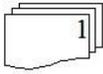
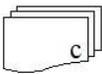
---

<sup>11</sup>ASCARATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2015)

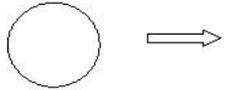
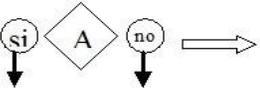
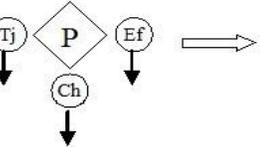
- Permite determinar los lugares de archivo, ya que define donde se archivan cada uno de los documentos que se generan.
- Permite confeccionar el manual de procedimientos que pone las operaciones al máximo detalle posible.
- Facilita la auditoría interna y los controles operativos.

**c) Simbología**

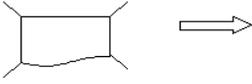
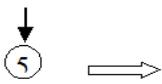
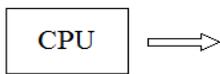
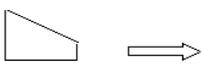
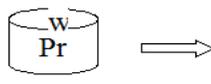
Lo primero que se debe hacer es definir la simbología a utilizar, ésta es definida por quién diseña el cursograma:

	⇒	Indica el comprobante o documentación emitida manualmente, o bien emitida por terceros.  Se identifica el tipo de comprobante con una letra mayúscula de la inicial del mismo. Ejemplo: factura: F; remito: R; etc.
	⇒	Indica que el comprobante es emitido por el sistema; también se identifica el mismo mediante una letra mayúscula.
	⇒	Cuando el comprobante tiene copias, indicando el número de las mismas en el ángulo superior derecho del gráfico.
	⇒	Cuando el comprobante está sometido a control, este se indica en el ángulo inferior derecho del gráfico.

FUENTE: ASCARATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2015), pág. 13.

	<p>Indica Operaciones: emitir, confeccionar, controlar, verificar, etc.</p> <p>Se debe indicar la operación realizada anotando la palabra en el interior del círculo.</p>
	<p>Indican la línea de recorrido principal del proceso. Es una línea llena con una flecha.</p>
	<p>Indican operaciones de consulta a un archivo o documento; también son utilizadas para indicar trayectorias secundarias.</p>
	<p>Indica un Proceso de Decisión; implica una pregunta que se contesta con sí o con no. Ejemplo: ¿Autoriza un pedido de compra?: se pone la pregunta dentro del rombo y “sí” o “no” dentro de cada círculo, diagramando para cada uno los posibles procesos a seguir.</p>
	<p>En este diagrama puedo tener hasta tres alternativas, por ejemplo: ¿Con qué medio de pago opera? Tarjeta, cheque o efectivo.</p> <p>Cuando tengo más de tres alternativas debo hacer rombos sucesivos.</p>

FUENTE: ASCARATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2015), pág. 13.

	Indica la destrucción de un comprobante.
	Para continuar el proceso en otra página se utilizan “conectores”, indicando con un número donde sigue el proceso. Ejemplo: va al número 5.
	Para continuar el procedimiento en una segunda página se utiliza el “conector”, que indica de donde proviene el proceso. Ejemplo: proviene del número 8.
	Indica el procesamiento electrónico de un sistema.
	Indica Pantalla/ Teclado/ Impresora
	Indica un archivo en el sistema. Se identifica el tipo de archivo colocando la inicial del documento de que se trate. Cuando el archivo de trabajo es transitorio se agrega una “w”.

FUENTE: ASCARATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2015), pág. 13.

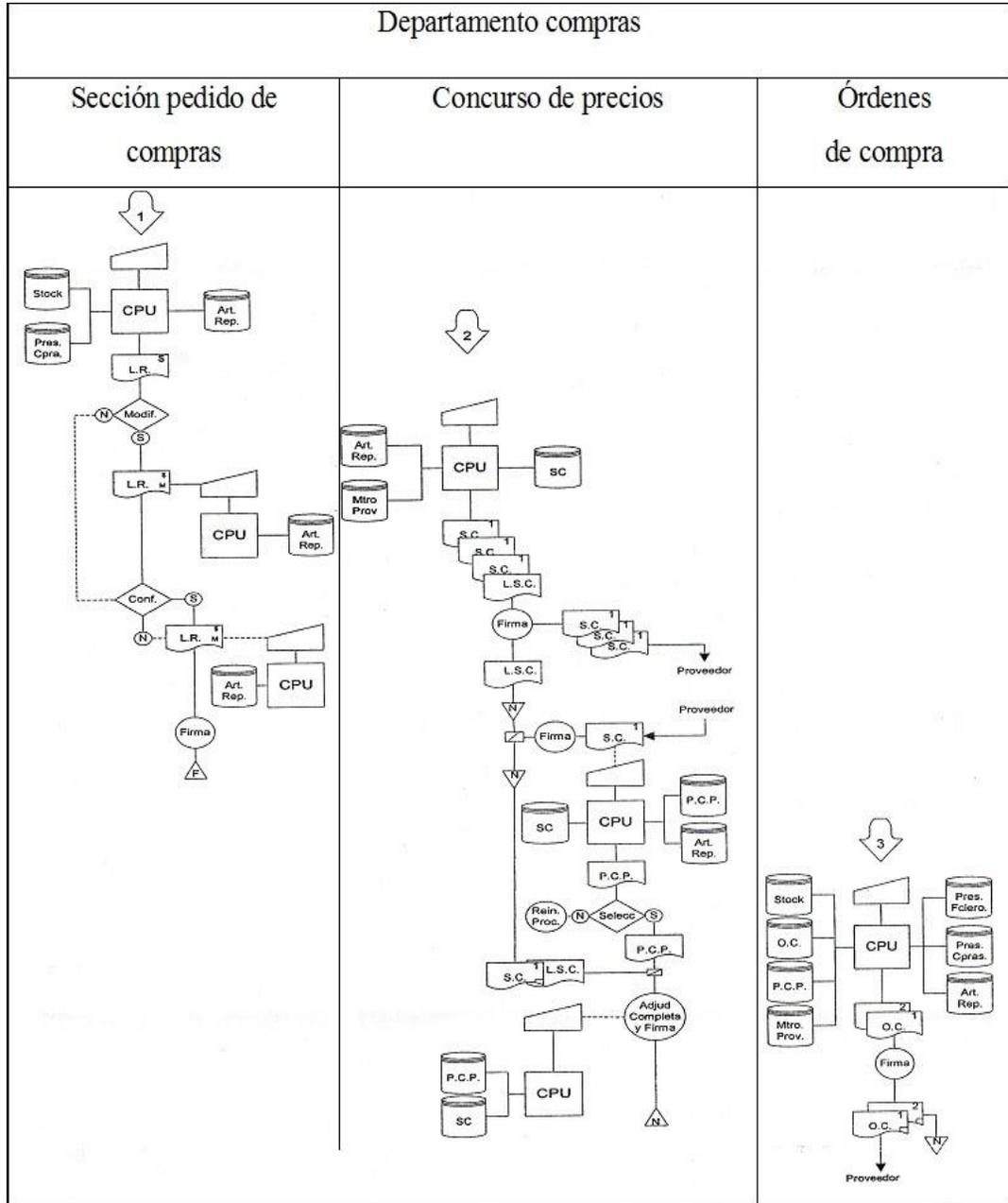
**a) Características de los cursogramas:**

- Deben diagramarse todas las operaciones que sean significativas para la empresa desde el punto de vista del control.
- Se debe aplicar a las rutinas que se repiten con frecuencia. Cuando tengo operaciones que se van a dar una única vez, no les diseño cursograma.
- Los procedimientos deben ser diagramados de manera ordenada y simple. Se debe tratar de hacer los dibujos lo menos complejos posibles para que éstos sean entendidos por todas las personas que lo vean sean o no profesionales.
- Deben mostrar con claridad los puntos de vínculo entre los distintos sectores o departamentos.
- Deben actualizarse y revisarse periódicamente para ver si no han perdido vigencia.
- Su preparación es una tarea personal del profesional interviniente, no se debe delegar.
- Los símbolos que se utilizan deben tener un único significado.

### 3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CURSOGRAMAS

#### Operatoria de adquisición de bienes de cambio

Circuito: emisión de la orden de compra.



## **Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito:** emisión de la orden de compra.

### **Departamento compras**

#### **Sección pedidos de compras:**

1. El jefe del sector ingresa al sistema y emite un Listado de Artículos a Reponer valorizado en una sola copia. Este listado contendrá aquellos artículos de reposición que se encuentran en el punto de pedido, determinando e ingresando previamente al sistema.

En esta instancia también se verificara por sistema que el presupuesto de compras permita gestionar dicha compra habilitándose el archivo de artículos a reponer.

2. Una vez ya generado dicho archivo se analizará si se deben realizar modificaciones o no al pedido.

En caso de **si** realizarlas, se ingresara al sistema y se cargará dichas modificaciones procediéndose a la emisión de un nuevo Listado de Artículos a Reponer Valorizado y Modificado.

Este listado será conformado mediante la firma del jefe de compras, y se continúa en la sección concurso de precios.

En caso de que **no** se realicen modificaciones al listado se procede a conformar mediante firma del jefe de compras.

El Listado de Artículos a Reponer Valorizado y Modificado será archivado cronológicamente.

#### **Sección concurso de precios:**

3. Maestro de Proveedores, se emite la Solicitud de Cotización por duplicado y se genera dicho archivo.
4. Se emiten las Solicitudes de Cotización por duplicado, y se firman las mismas por el jefe de la sección concurso de precios. Las

originales son enviadas a los proveedores seleccionados y se deja archivados a los duplicados en forma transitoria y numérica.

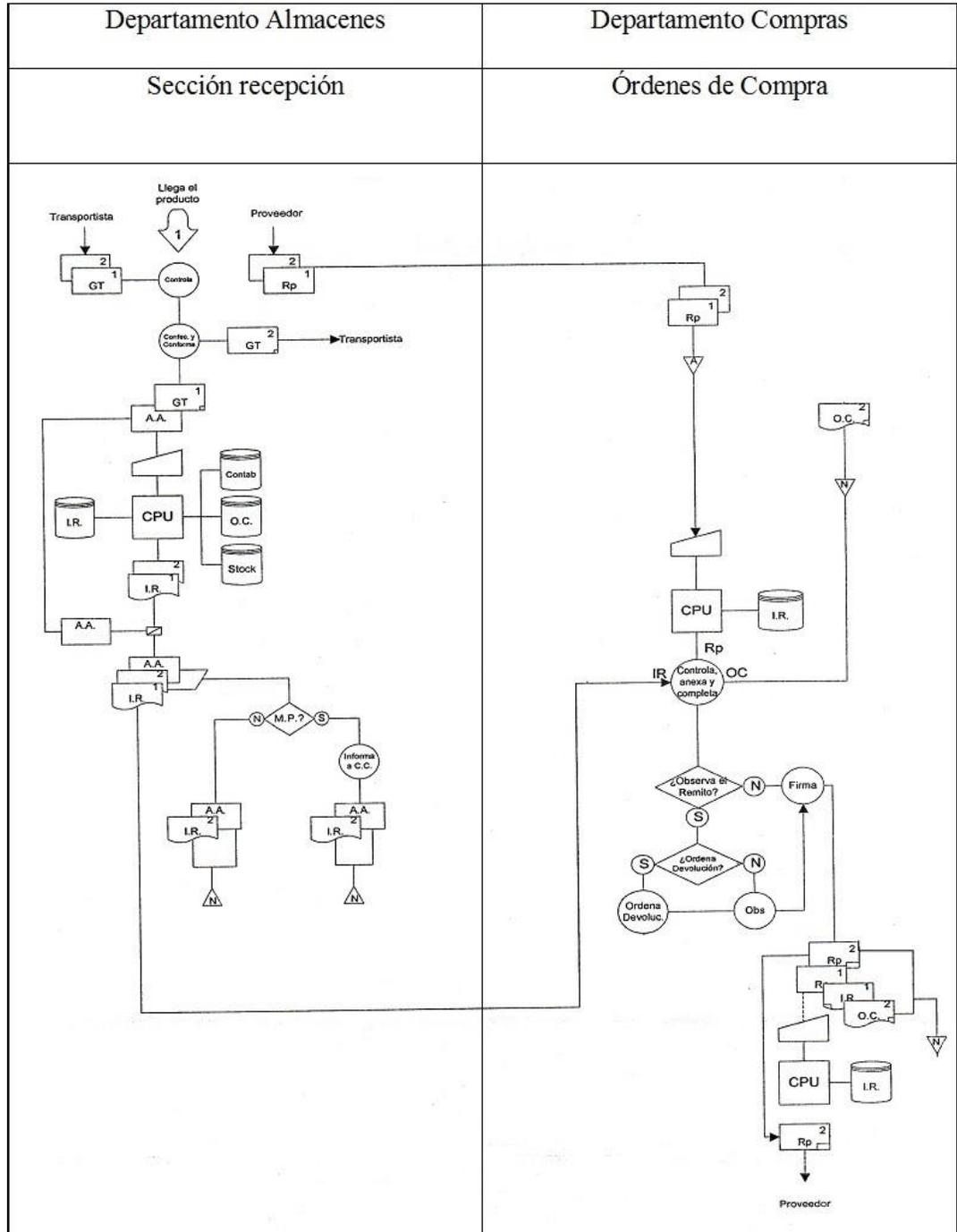
5. Al retorno de las solicitudes firmadas y completadas por los proveedores, se firma indicando la recepción de las mismas y se adjuntan con los duplicados de las solicitudes no contestadas y son archivadas en forma transitoria y numérica.
6. A partir de las recepciones de las distintas Solicitudes de Cotización se procede a cargar los datos en el archivo Artículos a Reponer y se genera una Planilla Comparativa de Presupuestos con la cual se procede a la elección del proveedor.
7. En caso de **no** seleccionarse proveedor se debe reiniciar el proceso a partir de un nuevo envío de las solicitudes de cotización.
8. En caso de **si** seleccionarse a un proveedor se adjudica la misma y se deja constancia de ello en la planilla comparativa de presupuestos.
9. Se archiva en forma transitoria junto con las solicitudes originales devueltas por los proveedores y los duplicados de las no contestadas

**Sección ordenes de compras:**

10. Una vez completa la adjudicación se procede a ingresar al sistema y generarla por duplicado.

**Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito: emisión del informe de recepción**



**Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito:** emisión del informe de recepción

**Departamento compras**

**Sección órdenes de compra:**

1. Las Órdenes de Compra son conformadas, se entrega el original al proveedor dejándose archivado el duplicado en forma transitoria hasta la llegada de la mercadería.

**Departamento almacenes**

**Sección recepción:**

2. Se recibe la mercadería del transportista con las guías del transporte por duplicado. Controlamos y conformamos las mismas entregando al transportista el duplicado, la guía original la enviamos a la sección Ordenes de Compras.
3. Se recuenta la mercadería recibida y se confecciona el Alta de Almacén en forma manual. Luego sobre la base de dicho recuento se confecciona el Informe de Recepción por duplicado.
4. Una vez completa la adjudicación se procede a ingresar al sistema y generarla por duplicado.
5. El Informe de Recepción original es enviado a la sección órdenes de compra, el cual se anexa al legajo de compras.

**Departamento compras**

**Sección órdenes de compra:**

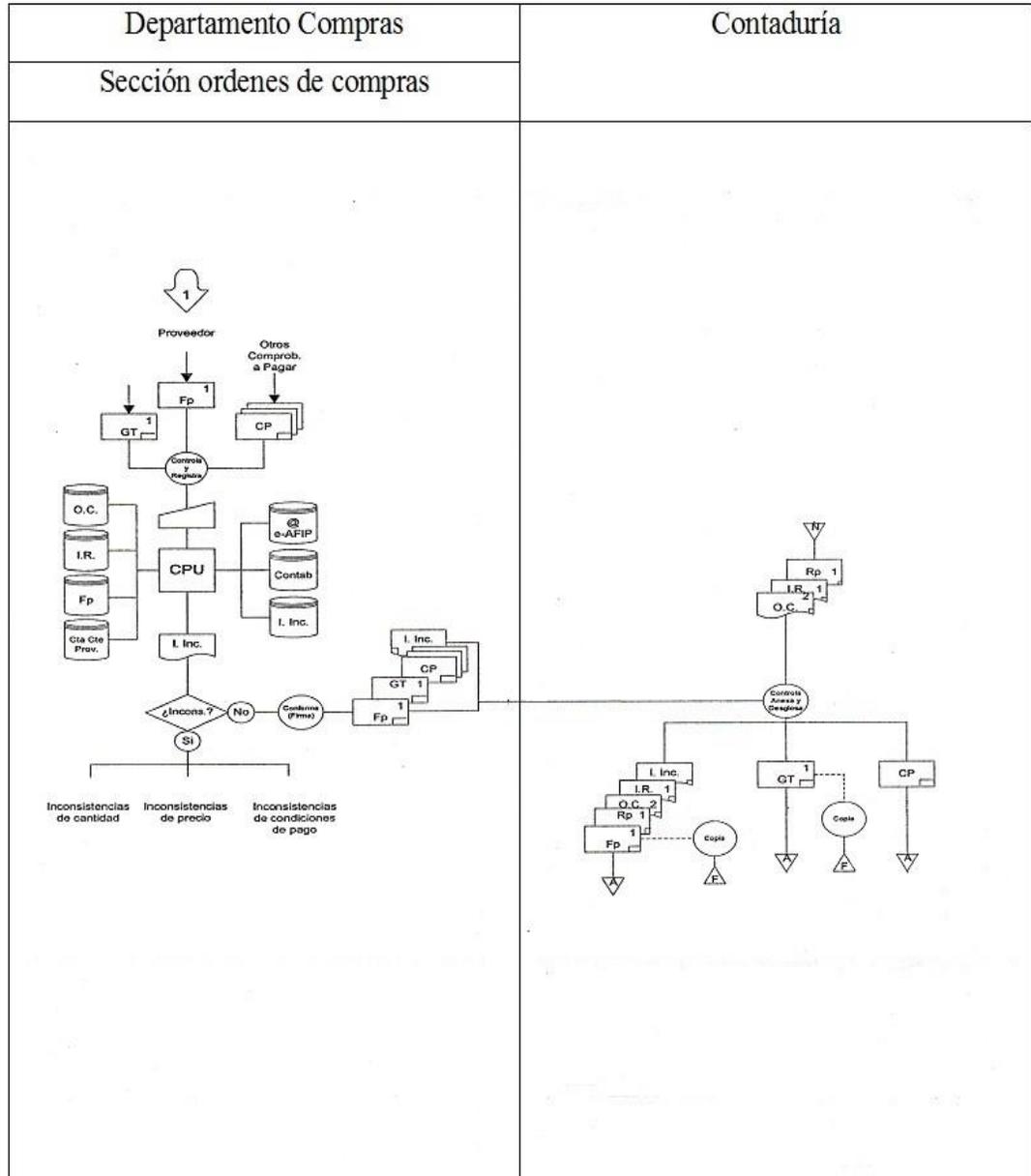
6. Se reciben del proveedor los remitos de la mercadería por duplicado y se los guarda transitoriamente hasta tanto se realice el correspondiente Informe de Recepción por almacenes.
7. Una vez realizado el Informe de Recepción se ingresará al sistema y se observa si se encuentran diferencias con lo pautado en la compra.

8. En caso de que **no** se encuentren diferencias se procede a conformar los remitos entregándose al proveedor el duplicado conformado y anexándose el original con el Informe de Recepción y la Orden de Compra. Conformado el legajo de compras el mismo se archiva de manera transitoria para ser enviado a la sección cuentas corrientes.
9. En caso de que **si** se encuentren diferencias se procede a ordenar la devolución de la mercadería y a dejar en el Informe de Recepción las observaciones encontradas.

En caso de que las diferencias encontradas sean aceptadas se procede a conformar los remitos y se sigue el procedimiento igual que si no se hubiera encontrado diferencias en las cantidades compradas.

**Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito:** conformidad de la factura del proveedor.



**Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito:** conformidad de la factura del proveedor

**Departamento compras**

**Sección órdenes de compra:**

1. Se recibe de la sección recepción la guía del transportista y del proveedor la factura.
2. Se realiza un control de las formalidades de la factura y se ingresa al sistema determinando si se encuentran o no inconsistencias. Los datos se los verifica de los archivos:
  - Órdenes de compra
  - Informes de recepción
  - Facturas de proveedores
3. En caso de que **no** se encuentren inconsistencias, se conforma y se registra en forma definitiva en la contabilidad y tanto la factura del proveedor conformada como la guía del transportista son enviadas a la sección cuentas corrientes.
4. En caso de que **si** se encuentren inconsistencias se analizará si se trata de inconsistencias de cantidad, de precios o de formas de pago, y se generara una planilla de inconsistencias.
5. Una vez emitida la planilla de inconsistencias se analiza y se procede a conformar o no la factura del proveedor.
  - 5.1. Si se conforma, se observa y se firma la planilla y se continúa el procedimiento como si no hubiera existido inconsistencias.
  - 5.2. En caso de no conformar, se observa y se firma la planilla, la que junto con la factura de proveedor y la guía del transportista procederemos a generar la nota de débito en la sección facturación.

La planilla de inconsistencias se archivara cronológicamente en forma definitiva.

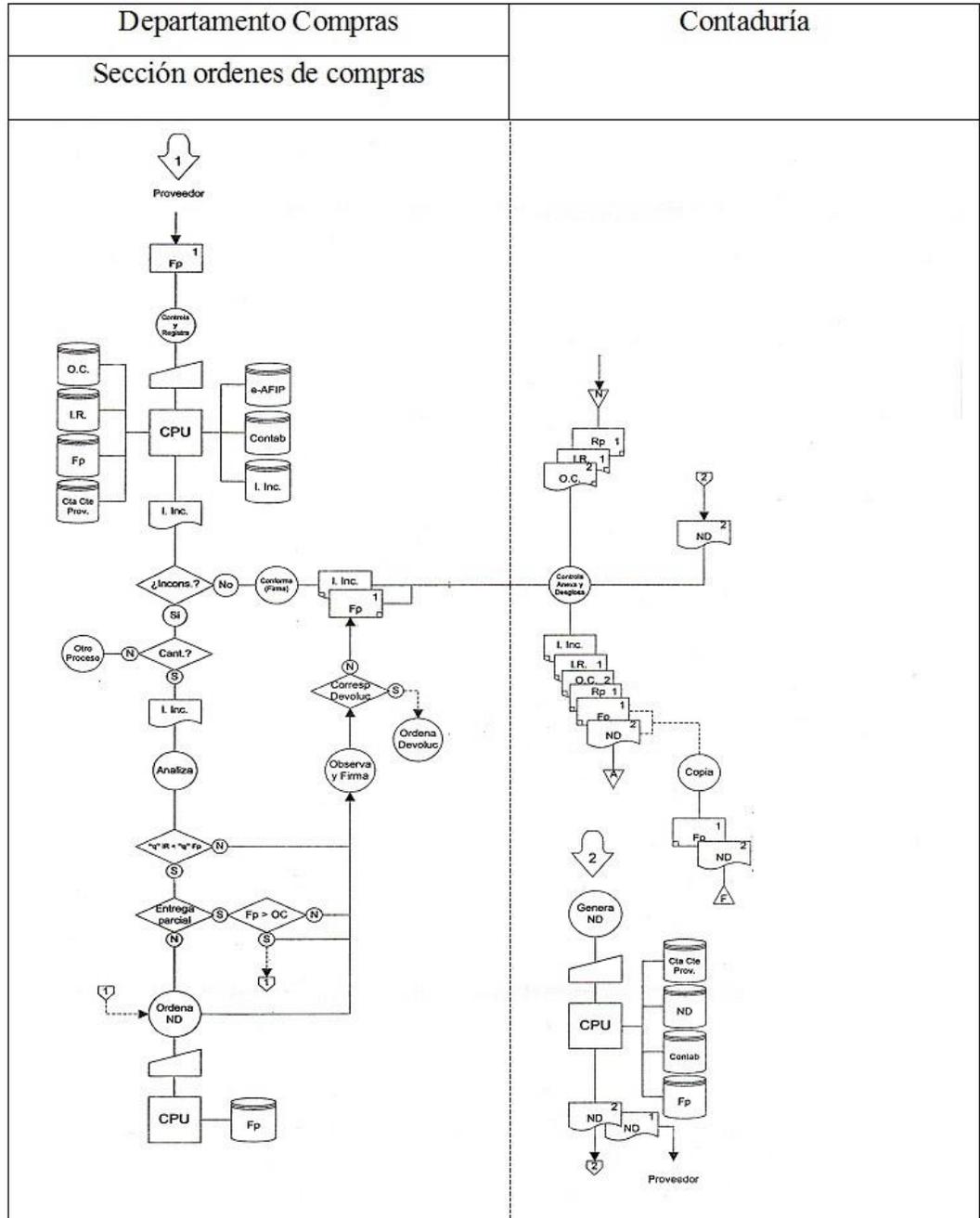
**Departamento contaduría**

**Sección cuentas corrientes:**

6. Se reciben la guía del trasportista y la factura del proveedor las cuales se anexan junto con el Legajo de Compras.

**Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito: inconsistencia de cantidad**



**Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito:** inconsistencia de cantidad

**Departamento compras**

**Sección órdenes de compra:**

1. Se recibe de la sección recepción la guía del transportista y del proveedor la factura.
2. Se realiza un control de las formalidades de la factura y se ingresa al sistema determinando si se encuentran o no inconsistencias. Los datos se los verifica de los archivos:
  - Órdenes de compra
  - Informes de recepción
  - Facturas de proveedores
3. En caso de que **no** se encuentren inconsistencias, se conforma y se registra en forma definitiva en la contabilidad y tanto la factura del proveedor conformada como la guía del transportista son enviadas a la sección cuentas corrientes.
4. En caso de que **si** se encuentren inconsistencias se analizará si se trata de inconsistencias de cantidad, de precios o de condiciones de pago, y se generara una planilla de inconsistencias.
5. Si la inconsistencia es de cantidad se analizara si la indicada en el informe de recepción es menor a la facturada por el proveedor.
  - 5.1. En caso de ser menor analizamos si se trata de una entrega parcial o no.
    - 5.1.1. En caso de **no** ser una entrega parcial se genera nota de débito.
    - 5.1.2. En caso de que **si** se trate de una entrega parcial se analizará si lo facturado por el proveedor es mayor a lo indicado en la orden de compra. Si es este el caso

entonces se analiza si se ordenará la devolución de la mercadería.

5.2. Si las cantidades son mayores entonces se analizará la devolución de la misma.

6. La planilla de inconsistencias junto a la factura del proveedor ya conformada se envían al departamento de contaduría.

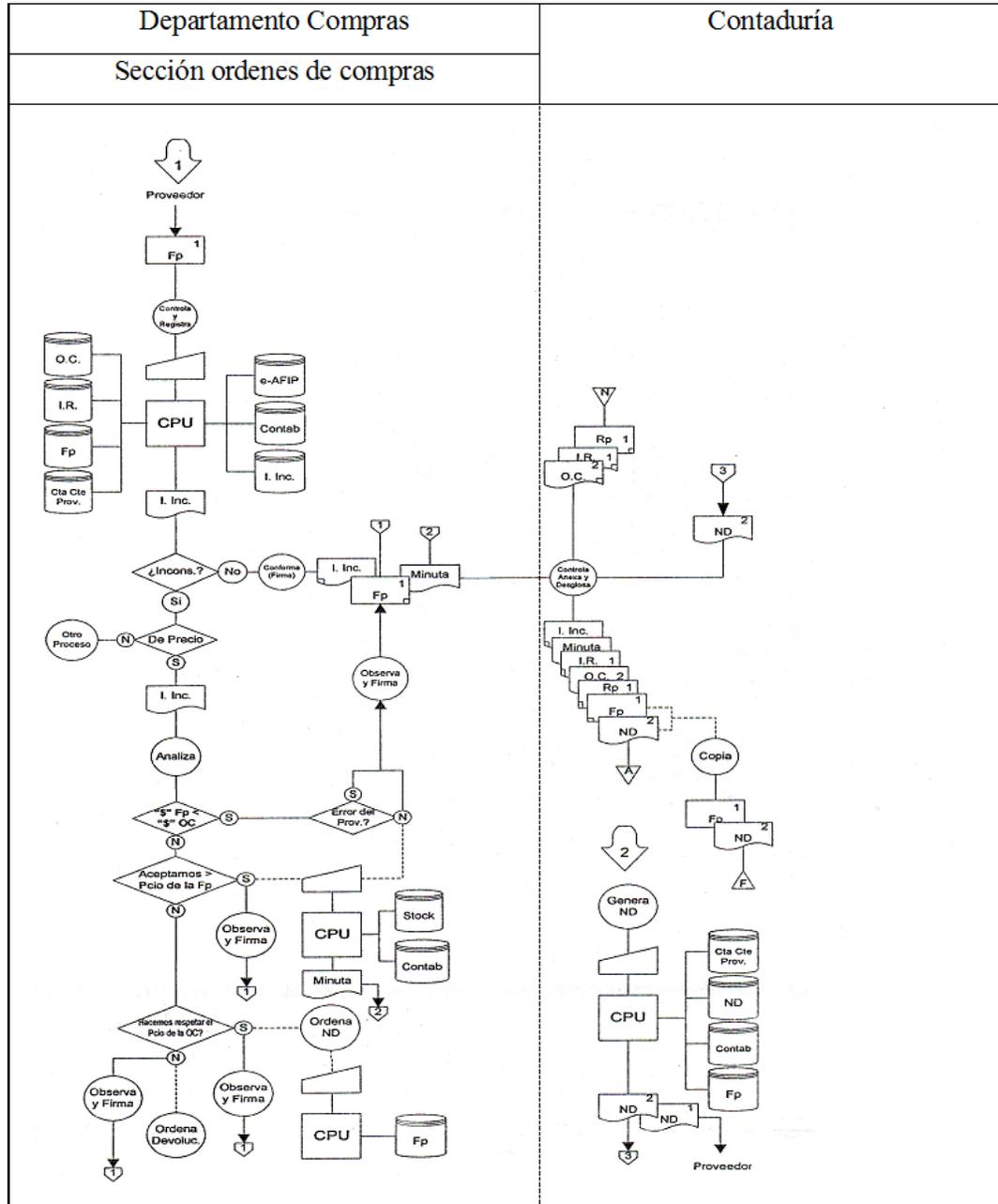
### **Departamento contaduría**

#### **Sección cuentas corrientes:**

7. Se reciben la planilla de inconsistencias junto a la factura del proveedor las cuales se anexan junto con el Legajo de Compras.

### Operatoria de adquisición de bienes de cambio

#### Circuito: inconsistencia de precio



**Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito:** inconsistencia de precios

**Departamento compras**

**Sección órdenes de compra:**

1. Se recibe de la sección recepción la guía del transportista y del proveedor la factura.
2. Se realiza un control de las formalidades de la facturas y se ingresa al sistema determinado si se encuentran o no inconsistencias. Los datos se los verifica de los archivos:
  - Órdenes de compra
  - Informes de recepción
  - Facturas de proveedores
3. En caso de que **no** se encuentren inconsistencias, se conforma y se registra en forma definitiva en la contabilidad y tanto la factura del proveedor conformada como la guía del transportista son enviadas a la sección cuentas corrientes.
4. En caso de que **si** se encuentren inconsistencias se analizará si se trata de inconsistencias de cantidad, de precios o de condiciones de pago, y se generara una planilla de inconsistencias.
5. Si la inconsistencia es de precio vamos a analizar si el precio de la factura del proveedor es mayor a lo indicado en la orden de compra. En ese caso vemos si se trata de error por parte del proveedor o no, y si vamos a aceptar ese mayor precio.
6. En caso de aceptar el mayor precio vamos a ingresar al sistema y registramos emitiendo una minuta contable que enviaremos a contaduría.
7. Si hacemos valer el precio dado en la orden de compra vamos a generar una nota de débito.

8. Si no aceptamos el mayor valor y el proveedor no quiere respetar el precio dado ordenamos la devolución de la mercadería y observamos la factura.

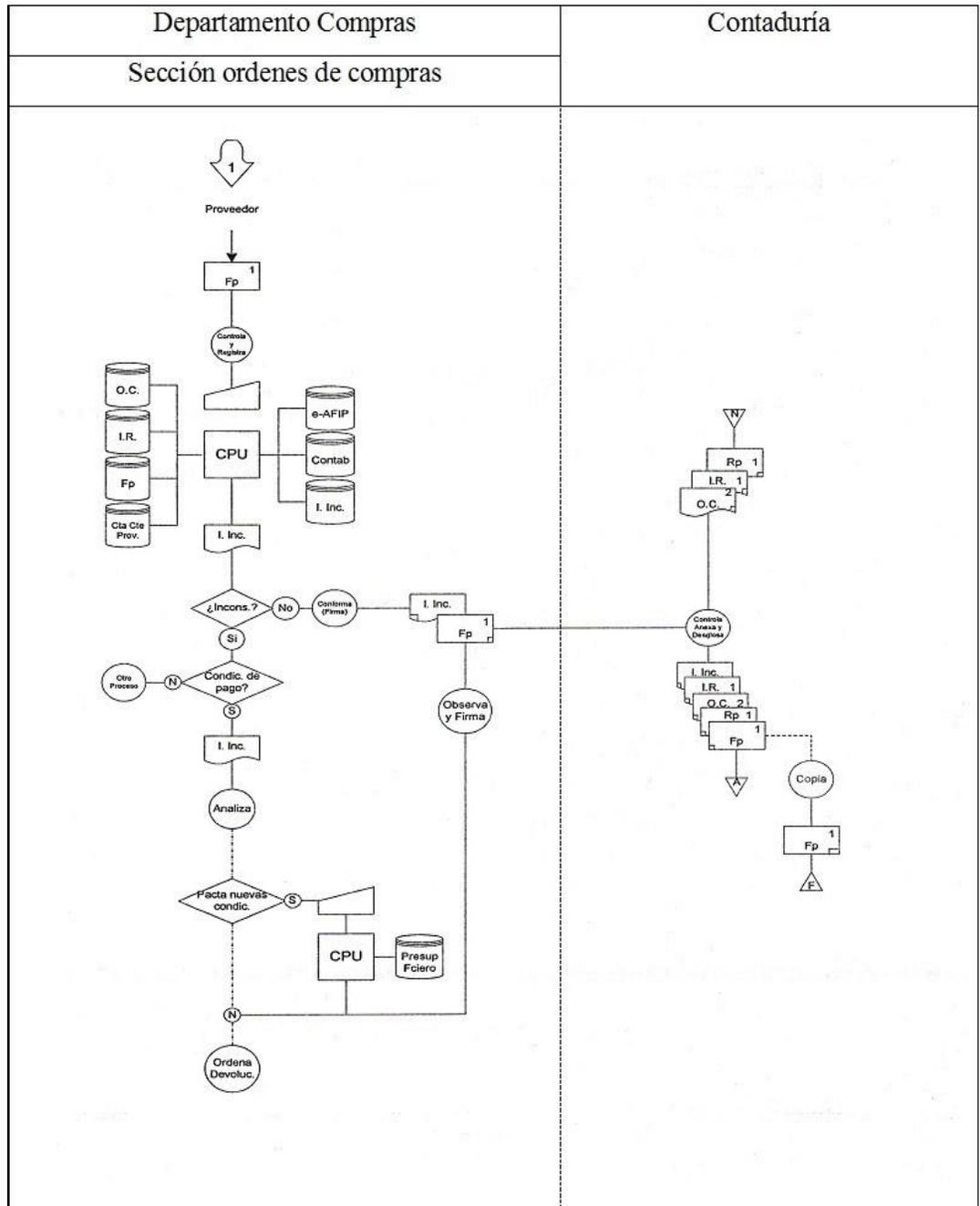
**Departamento contaduría**

**Sección cuentas corrientes:**

9. Se reciben la planilla de inconsistencias junto a la factura del proveedor y la minuta contable en caso de aceptar el mayor precio impuesto por el proveedor, las cuales se anexan junto con el Legajo de Compras.

**Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito:** inconsistencia de condiciones de pago



**Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito:** inconsistencia de condiciones de pago

**Departamento compras**

**Sección órdenes de compra:**

1. Se recibe de la sección recepción la guía del transportista y del proveedor la factura.
2. Se realiza un control de las formalidades de la factura y se ingresa al sistema determinado si se encuentran o no inconsistencias. Los datos se los verifica de los archivos:
  - Órdenes de compra
  - Informes de recepción
  - Facturas de proveedores
3. En caso de que **no** se encuentren inconsistencias, se conforma y se registra en forma definitiva en la contabilidad y tanto la factura del proveedor conformada como la guía del transportista son enviadas a la sección cuentas corrientes.
4. En caso de que **si** se encuentren inconsistencias se analizará si se trata de inconsistencias de cantidad, de precios o de condiciones de pago, y se generara una planilla de inconsistencias.
5. Si la inconsistencia es de condición de pago vamos a analizar las nuevas condiciones.
  - 5.1. Si decidimos aceptar las nuevas condiciones ingresaremos al sistema y consultamos el presupuesto financiero, observamos y firmamos la factura y la enviamos a contaduría.
  - 5.2. En caso de no aceptar las nuevas condiciones de pago vamos a ordenar la devolución de la mercadería.

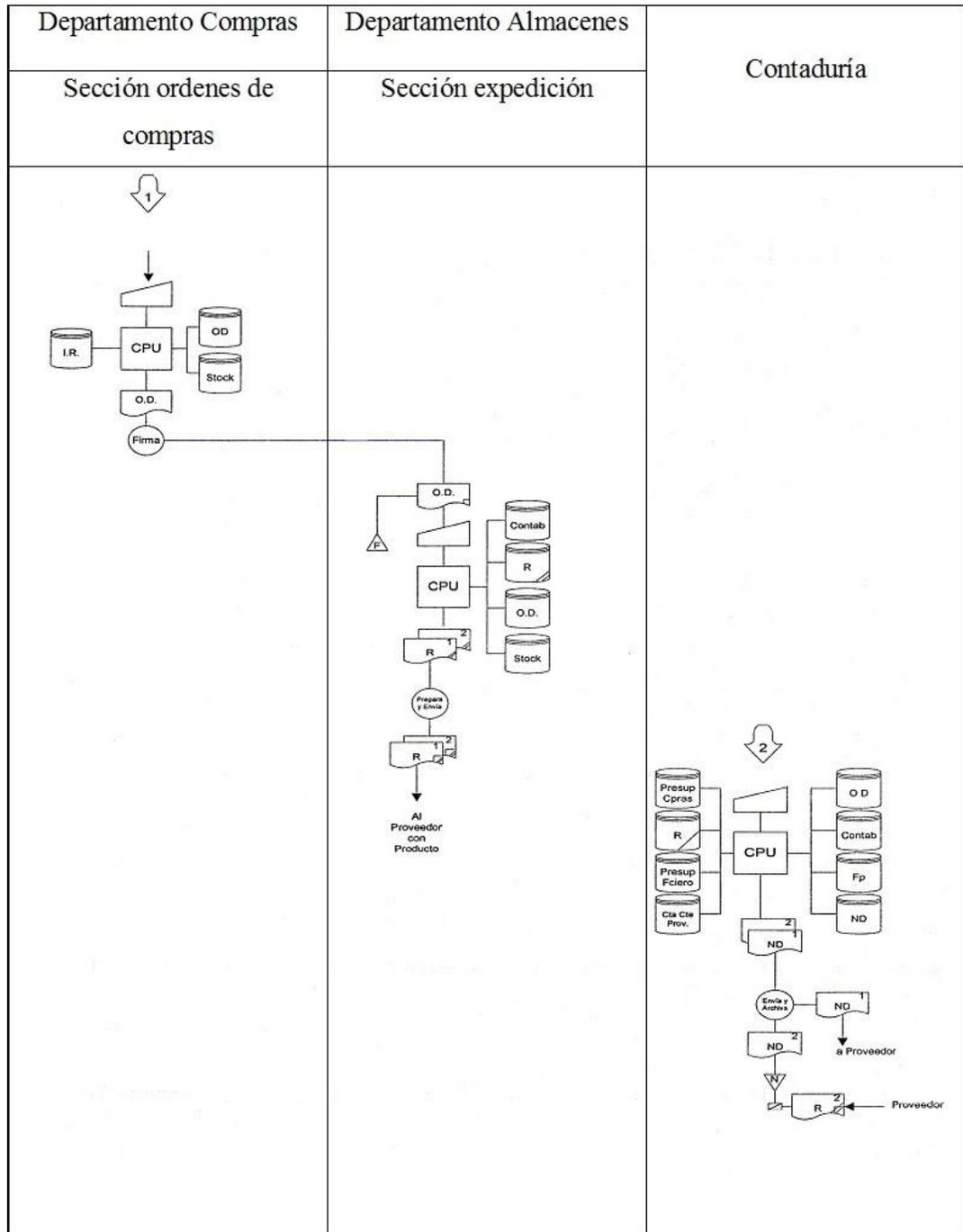
**Departamento contaduría**

**Sección cuentas corrientes:**

6. Se reciben la planilla de inconsistencias junto a la factura del proveedor las cuales se anexan junto con el Legajo de Compras.

**Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito:** devolución de compras



## **Operatoria de adquisición de bienes de cambio**

**Circuito:** devolución de compras

### **Departamento compras**

#### **Sección órdenes de compra:**

1. En caso de que se ordene la devolución de la mercadería por alguna inconsistencia, ingresamos al sistema y generamos la orden de devolución, la cual es firmada y luego enviada a la sección expedición del departamento almacenes.

### **Departamento almacenes**

#### **Sección expedición:**

2. Con la orden de devolución firmada ingresamos al sistema para obtener los datos de la mercadería a devolver y cargar los datos de la baja en el stock. Una vez realizado esto se procede a generar el remito por devolución.
3. El remito original es enviado junto con el producto al proveedor.

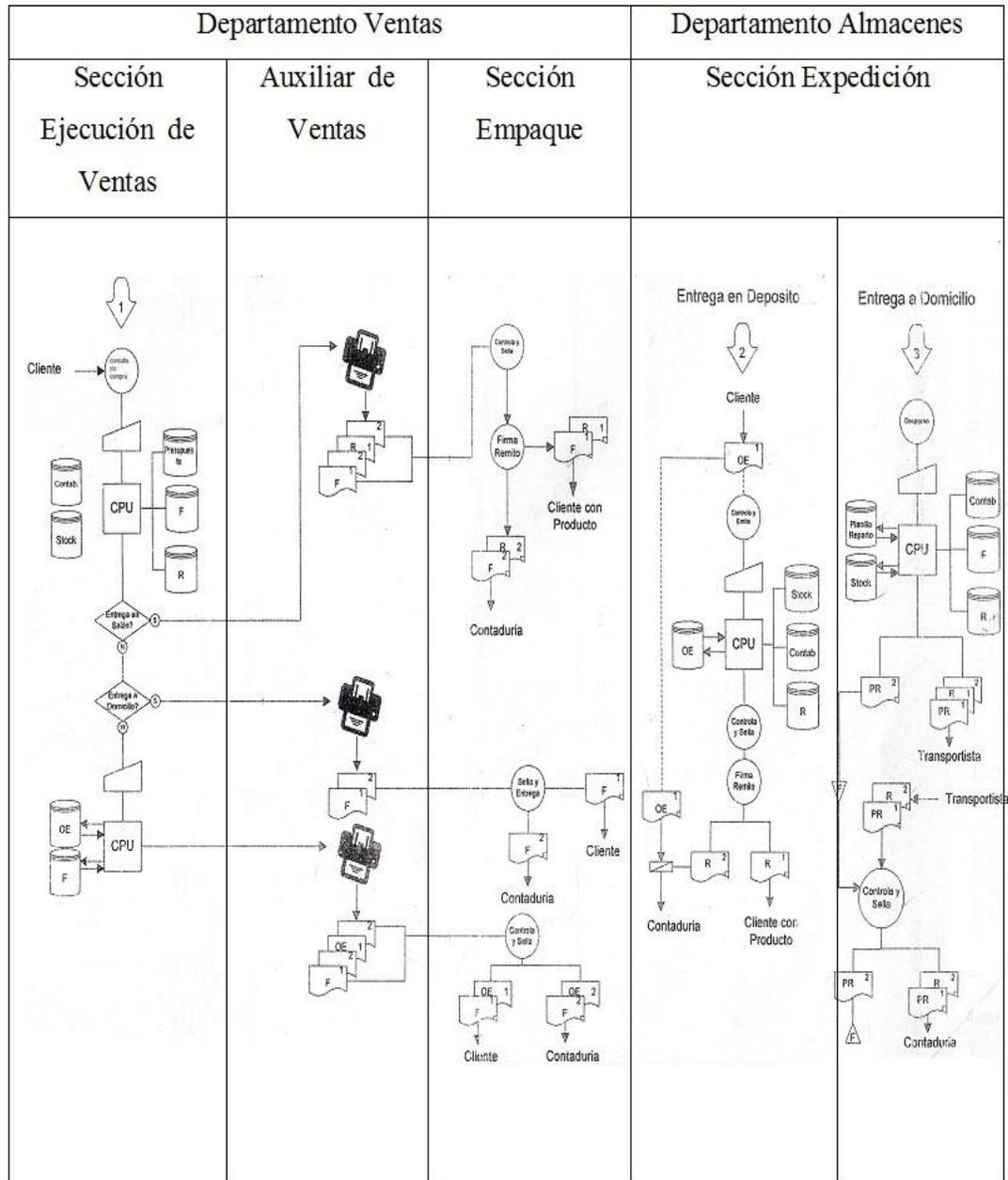
### **Departamento contaduría**

#### **Sección facturación:**

4. El encargado de la sección ingresa al sistema para generar y emitir la nota de devolución, para lo cual se vale de los datos del archivo Remito por devolución, Factura del proveedor y también actualiza el presupuesto de compras y el presupuesto financiero con los datos de la devolución de la mercadería.

**Operatoria de Venta de productos**

**Circuito:** emisión de la factura y entrega de producto.



## **Operatoria de Venta de productos**

**Circuito:** emisión de la factura y entrega de producto

### **Departamento ventas**

#### **Sección ejecución de ventas:**

1. Una vez que llega el cliente y ya se realizó la operación vamos a ingresar al sistema y preguntamos si va a retirar la mercadería del salón de ventas o del depósito.

#### **Auxiliar de ventas:**

2. Si la entrega será en el salón de ventas, vamos al controlador fiscal y emitimos la factura y el remito las que son enviadas a la sección empaque.
3. Si la entrega de la mercadería será en el depósito de la empresa vamos a emitir la factura junto con una orden de entrega que son también enviadas a la sección empaque.
4. Si la entrega será en el domicilio emitiremos solo la factura, que también será enviada a sección empaque.

#### **Sección empaque:**

5. En la sección empaque controlamos y sellamos lo recibido del auxiliar de ventas. Entregamos al cliente junto con el producto el original de la factura y el remito firmado. Los duplicados son enviados a contaduría.
6. Si la entrega es en el depósito de la empresa vamos a controlar y sellar lo recibido del auxiliar de ventas, y se entregara al cliente la factura original junto a la orden de entrega. Los duplicados se envían a contaduría.
7. Si la entrega es en el domicilio del cliente, controlamos y sellamos la factura y entregamos la original al cliente y el duplicado a contaduría.

**Departamento Almacenes**

**Sección expedición:**

8. Entrega en depósito: llega el cliente con la orden de entrega, controlamos y emitimos el remito. Controlamos, sellamos y entregamos al cliente junto con el producto.

El remito duplicado junto con la orden de entrega original, la enviamos a contaduría para ser archivadas.

9. Entrega en domicilio: se ingresa al sistema y se emite remito por duplicado y la planilla de reparto.

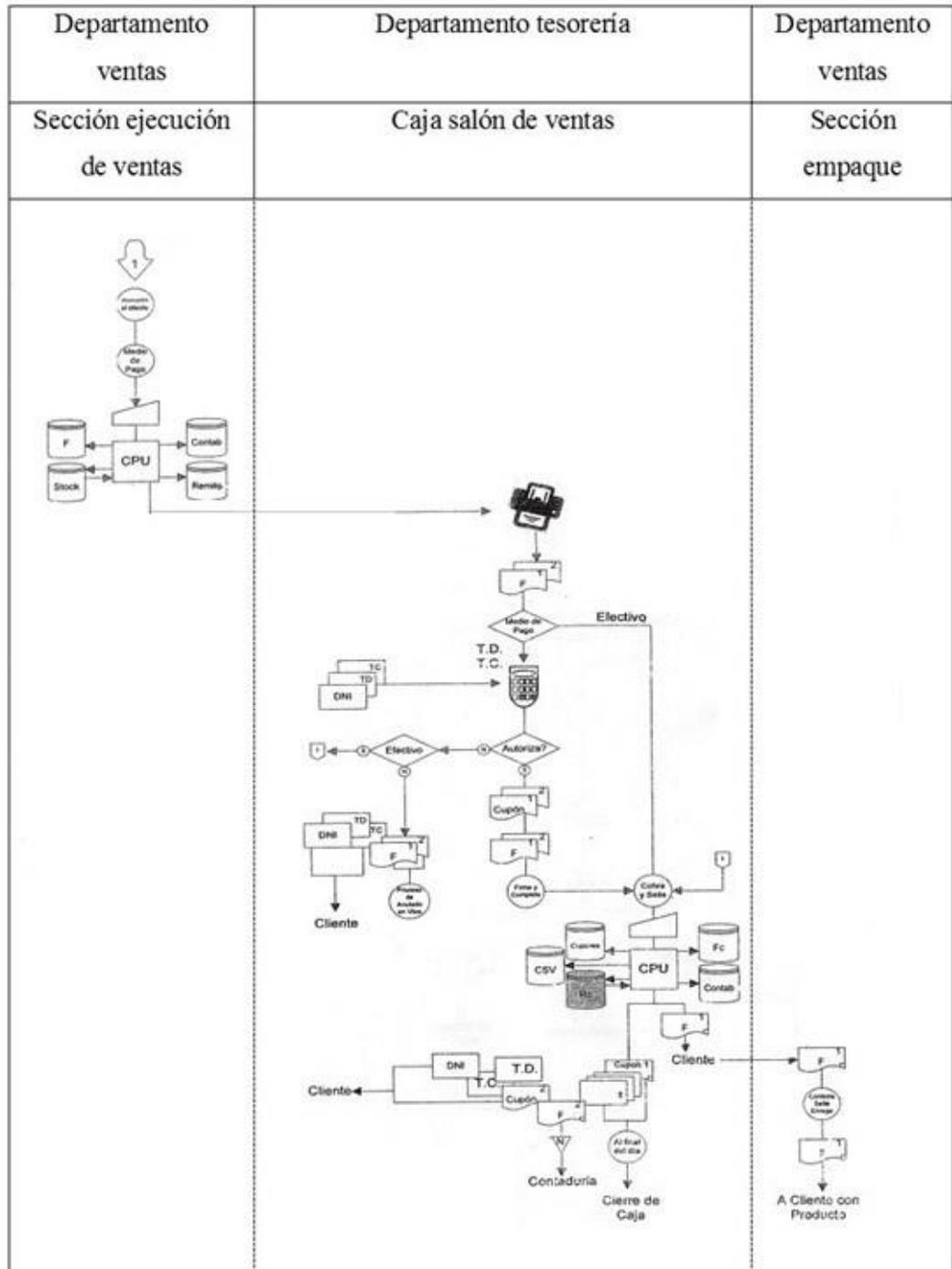
Entregamos los remitos y la planilla original al transportista para que lleve los productos al cliente.

Cuando el transportista regresa, nos entrega la planilla de reparto y el remito duplicado conformado por el cliente.

Controlamos, sellamos y enviamos a contaduría el remito duplicado con la planilla de reparto original, la planilla de reparto duplicado queda archivada en sección expedición del dpto. Almacenes.

**Operatoria de venta al contado y con tarjeta de crédito y debito**

**Circuito:** ventas en salón con emisión de cupones en tesorería



**Operatoria de venta al contado y con tarjeta de crédito y debito**

**Circuito:** ventas en salón con emisión de cupones en tesorería

**Departamento ventas**

**Sección ejecución de ventas:**

1. El cliente llega a la empresa, es atendido en la sección ejecución de ventas y una vez decidido a comprar se le pregunta el medio de pago con el que realizara la operación.
2. Ingresamos al sistema y generamos la factura y el remito, se preparan los archivos contabilidad y stock.
3. Invitamos a nuestro cliente a pasar por caja para continuar con la operación.

**Departamento tesorería**

**Caja salón de ventas:**

4. Una vez que el cliente llega a la caja se le preguntara el medio de pago con el que abonará.
  - 4.1. Si paga con efectivo cobramos, sellamos y emitimos la factura por duplicado. Entregamos a nuestro cliente la factura original para que pase por sección empaque en el dpto. almacenes para retirar la mercadería.
  - 4.2. Si se paga con tarjeta de crédito o débito, solicitamos al cliente la tarjeta y su DNI y pasamos por el posnet para autorizar la operación.

**4.2.1.** Si no se autoriza la operación se pregunta al cliente si desea pagar con efectivo, en caso negativo se cancela la operación.

**4.2.2.** Si la operación es autorizada se emitirán los cupones y la factura por duplicado. Se firma y se entrega a nuestro cliente la factura original para que pase por sección empaque en el dpto. almacenes para retirar la mercadería, el cupón duplicado, la tarjeta y su DNI.

- 5.** El efectivo y los cupones originales quedan en caja hasta el final del día para realizar luego el cierre de caja.
- 6.** Las facturas duplicadas son enviadas a contaduría donde serán archivadas.

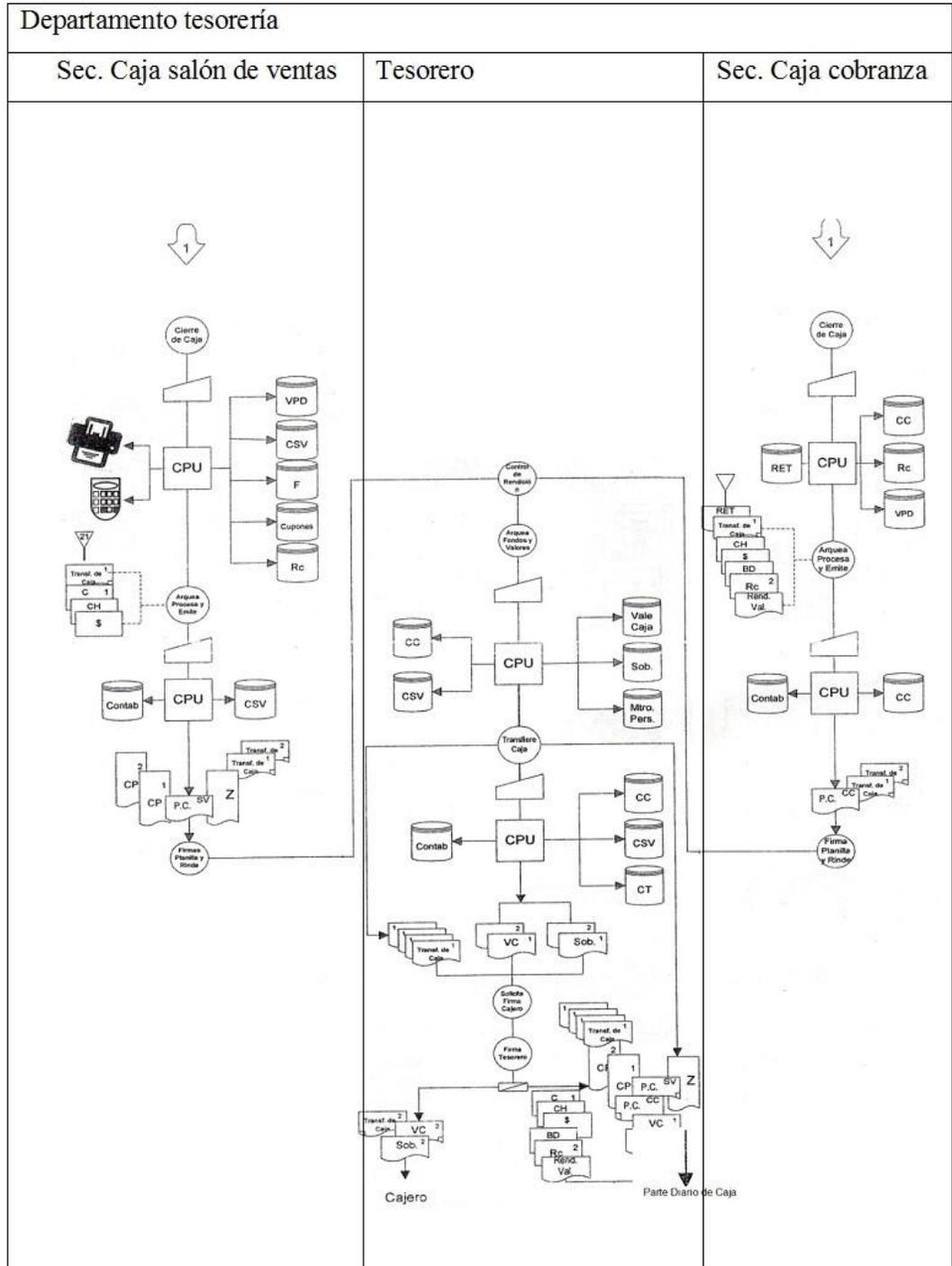
### **Departamento ventas**

#### **Sección empaque:**

- 7.** Cuando llega el cliente con la factura original, el empleado de empaque controlara y entregara al cliente la mercadería junto a la factura ya conformada.

**Operatoria de disposición de fondos y valores**

**Circuito: cierres y rendiciones de caja**



**Operatoria de disposición de fondos y valores**

**Circuito:** cierres y rendiciones de caja

**Departamento tesorería**

**Sección caja salón de ventas:**

1. Al finalizar la jornada se realiza el cierre de caja, ingresamos al sistema y hacemos el recuento de los valores existentes, el cierre de postnet y del controlador fiscal.
2. Realizamos el arqueo procesamos y emitimos el parte de caja salón de ventas.

**Sección caja cobranzas:**

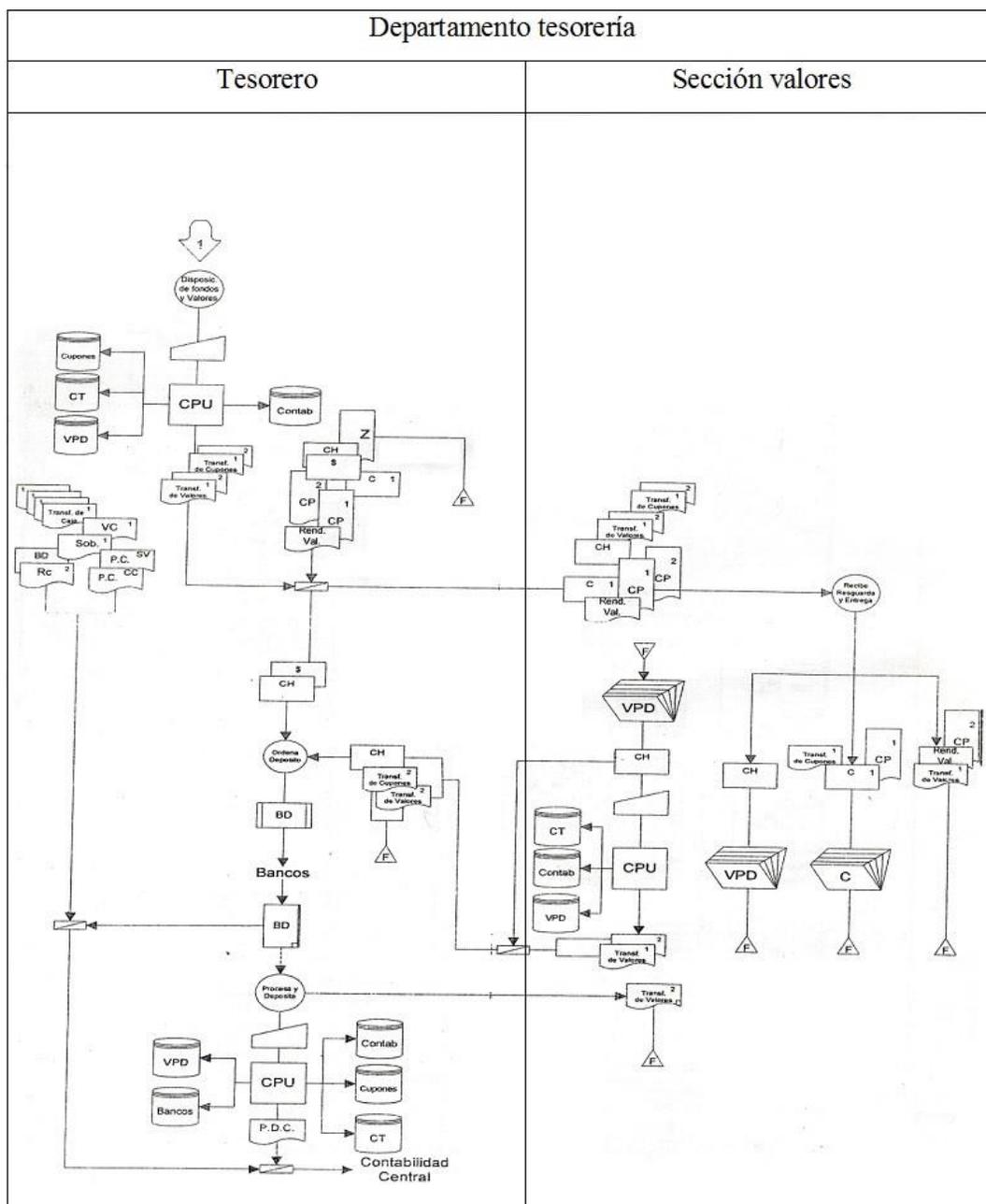
3. Al finalizar la jornada se realiza el cierre de caja, ingresamos al sistema
4. Realizamos el arqueo, procesamos y emitimos el parte de caja cobranza.

**Tesorero:**

5. Se procede a realizar el control de las rendiciones y se realiza el arqueo de los fondos y valores.
6. Ingresamos al sistema y revisamos los archivos: vale de caja.
7. Realizamos las transferencias de cajas y emitimos los comprobantes de transferencias, también se emiten por duplicado los vales de caja y los comprobantes de sobrantes.
8. Solicitamos la firma del cajero.
9. Firma del tesorero y la documentación queda para realizar el parte diario de caja; los duplicados de los comprobantes son entregados al cajero.

**Operatoria de centralización y disposición de fondos y valores**

**Circuito:** emisión de parte diario de caja



**Operatoria de centralización y disposición de fondos y valores**

**Circuito:** emisión de parte diario de caja

**Departamento tesorería**

**Tesorero:**

1. Una vez q el tesorero ya dispone de los fondos y valores ingresamos al sistema y vamos a separar el efectivo y los cheques corrientes y ordenamos su depósito en la cuenta bancaria, el resto de los comprobantes son adjuntados y enviados a la sección valores para su resguardo.
2. Cuando tenemos la boleta de depósito bancaria la registramos y adjuntamos junto con los recibos de cobranzas, vales de caja, sobrantes y partes de caja salón de venta y cobranzas para ser enviadas a contabilidad central.

**Sección valores:**

3. Recibimos los cheques y demás valores diferidos para ser resguardados hasta su vencimiento, dichos valores son separados y archivados transitoriamente.
4. A medida que dichos valores llegan a su vencimiento son enviados al tesorero para que ordene su depósito en la cuenta bancaria de la empresa.

#### **4. CONTROLES TIPICOS**

**4.1.** Los controles de los sistemas de cobranzas y pagos afectan en mayor medida los saldos de las cuentas por cobrar y a pagar que los de caja y bancos. Se mencionan seguidamente algunas actividades de control que son reconocidas como de validez generalizada.

##### **4.1.1. Relativos a cobranzas:**

- a) Control de las cobranzas que teóricamente deberían efectivizarse con las reales.
- b) Limitar el acceso a las cobranzas.
- c) Registración inmediata de la cobranza (emisión del recibo, tickets, etc.).
- d) Recibos
  - Prenumerados de imprenta.
  - Inutilización y archivo de los anulados.
  - Acceso limitado a los que intervienen en las cobranzas.
  - Control externo a caja de los talonarios en blanco.
  - Control de la correlatividad numérica de los recibos rendidos.
  - Control de la correlatividad numérica de los recibos procesados.
- e) Endoso restrictivo de valores, sea que:
  - Se solicite se emitan con la restricción(ej. Cheques con la cláusula “no a la orden” y sin talón).
  - Se lo haga en el momento de su recepción.
- f) Depósito íntegro y diario de la cobranza.
- g) Existencia de políticas definidas sobre monto y ocasión de los descuentos.
- h) Existencias de un régimen de autorización para emitir Notas de Créditos y para dar de baja a incobrables.

- i) Comprobación del total depositado con los recibos emitidos.
- j) Verificación de la coincidencia entre los créditos a las cuentas de clientes y las cobranzas efectuadas en tal concepto.

**4.1.2. Relativos a pagos:**

- a) Limitación del acceso a los pagos.
- b) Cheques
  - Inutilización y archivo de los anulados.
  - Acceso limitado al que los emite.
  - Control externo al custodio de las chequeras en blanco.
- c) Protección del cheque al emitirlo
  - Escritura no adulterable.
  - Cláusula de uso restringido.
- d) Límites de importes disponibles en cuentas corrientes en entidades financieras, para acotar el riesgo.
- e) Límites de autorizaciones para aprobar pagos y emitir cheques.
- f) Revisión del pago por el firmante
  - Cheque emitido en base a las normas.
  - La documentación que lo respalda cumple las condiciones de:
    - Ser auténtica.
    - Corresponder a una transacción del ente.
    - Tener evidencia de las autorizaciones y controles establecidos.
  - Cancelación de la documentación con el sello de pagado fechado antes de la presentación al que autoriza el pago, para evitar sea pagada más de una vez.
- g) Los pagos sean autorizados previo examen de la documentación de respaldo.
- h) Doble firma de cheques.

**4.1.3. Relativo al movimiento de fondos:** estos controles son, en general, comunes a cobranzas y pagos o relativos a la custodia de los fondos.

**a) Sistema de Fondo Fijo**

- Todas las cobranzas se depositan íntegras e intactas diariamente.
- Todos los pagos se efectúan con cheque, salvo los menores que se canalizan por el Fondo Fijo o Caja Chica. Se fija un monto máximo para pagos por Fondo Fijo.
- Empleo de fondos fijos para pagar gastos menores, con rendición periódica y reposición a través de un cheque.

**b) Arqueo diario de caja y conciliación con Mayor o planillas de caja.**

**c) Conciliación bancaria mensual.**

**d) Aclaración de las discrepancias de las cuentas con clientes y proveedores.**

**e) Análisis y justificación de Notas de Débito y de Crédito bancarias.**

**f) Control de la documentación**

- Secuencia numérica.
- Integridad.
- Cumplimiento de límites.
- Cumplimiento de autorizaciones.
- Cumplimiento de controles previos.
- Imputación.

**g) Control contable periódico**

- Estados contables mensuales.
- Conciliación de Mayores Auxiliares con cuentas de control.
- Análisis de cuentas.

**h) Seguimiento de créditos morosos y en gestión.**

**i) Separación de funciones**

- Separación de funciones de los que intervienen en el movimiento de fondos de los que lo registran.
- Separación de los que custodian fondos de los sectores contables.
- Separación de los que custodian fondos de los que autorizan las transacciones.
- Custodia de otros valores (documentos a cobrar, inversiones, etc.), por otros sectores no relacionados.
- Preparación de las liquidaciones de sueldos por personas ajenas a la caja.
- Entrega de cheques a los beneficiarios por personal distinto al de la caja.

**4.2.** En el sistema de Créditos se reconocen diversas actividades de control que son reconocidas como de validez generalizada. Se enumeran algunas de ellas:

**4.2.1. Relativas a las operaciones de venta:**

- a) Separación de la función de ventas del otorgamiento de créditos, entrega al cliente, registraciones contables y del manejo y custodia de fondos.
- b) Utilización de notas de pedido, remitos, facturas, Notas de Débito y Crédito prenumeradas y control posterior de correlatividad numérica.
- c) Existencia de un régimen de autorización y control de factura, Notas de Débito y Créditos.
- d) Existencia de pruebas del despacho de las mercaderías y de su recepción por el cliente.

- e) Existencia de un régimen de autorizaciones para la concesión de descuentos y bonificaciones, aceptación de devoluciones y dar de baja a incobrables.
- f) Registración contable por procesos separados en sub-Mayores de clientes y en cuentas de control del Mayor General y conciliación periódica entre ambos por persona ajena a la registración.
- g) Control periódico de la antigüedad de los saldos a cobrar.
- h) Envío de resúmenes de cuenta a clientes.
- i) Aclaraciones de las discrepancias de las cuentas de clientes por personal no afectado a cobranzas.

**4.2.2. Relativos al otorgamiento del crédito:**

- a) Existencia de políticas definidas sobre requisitos a cumplir para su otorgamiento.
- b) Existencia de límites de autorizaciones para otorgar créditos por los distintos niveles de colaboradores.
- c) Mantenimiento de información actualizada sobre la solvencia y el cumplimiento de los deudores.

**4.2.3. Relativos a la gestión de cobranzas**

- a) Control permanente de la antigüedad de los saldos de los deudores.
- b) Existencia de una política definida para ejercitar acciones destinadas al cobro de cuentas atrasadas.
- c) Envío periódico de resúmenes de cuenta.

**4.3.** En la operatoria de bienes de cambio existen actividades de control que constituyen prácticas sanas comunes, en su mayoría, a todos los entes.

**4.3.1. Relativos a ingreso, custodia y salida de mercadería:**

- a) Control de los envíos de proveedores con notificaciones previas (orden de compra o similar), del área de abastecimiento.

- b) Provisión de información contable referida al ingreso de las mercaderías (emisión de nota de recepción o equivalente).
- c) Las mercaderías se recuentan o pesan antes de su aceptación.
- d) Normas sobre control de calidad (inmediato o diferido).
- e) Constancia de ingreso a depósito de las mercaderías y normas sobre almacenamiento.
- f) Control de las devoluciones a proveedores con el conforme de la recepción respectiva.
- g) Provisión de información contable referida a la salida por venta de mercadería.
- h) Control de entrega a clientes con el conforme de la recepción respectiva.

#### **4.3.2. Otros controles para el rubro bienes de cambio**

- a) Mantenimiento de registros de existencias.
- b) Realización de recuentos físicos periódicos por el personal ajeno a las custodias y registros.
- c) Adecuadas medidas de seguridad y coberturas de siniestros.
- d) Políticas definidas en cuanto al tratamiento de productos obsoletos.
- e) Comprobación por el sector contable de la correlatividad de formularios, autorizaciones, consistencia de la información contenida, imputación, etc.
- f) Análisis de cuentas periódicos.
- g) Restricción al acceso a depósitos y almacenes.

## **CONCLUSION**

El objetivo fundamental de esta tesis es abordar el problema que presenta “CORRALON S.A” en su control interno. En base al análisis de la administración estratégica de la empresa se pudo determinar que la misma tiene un control interno deficiente, que impide obtener resultados exitosos al implementar la estrategia organizacional definida por la empresa.

Si bien la empresa logró crecer durante estos últimos veinticinco años, poder mantenerse en el mercado se vuelve cada vez más difícil, ya que constantemente aparecen nuevos competidores. Es por esto que debe formular una estrategia organizacional que le permita cumplir sus metas y objetivos satisfactoriamente, pero difícilmente pueda lograrlo si no mejora su control interno.

El presente trabajo propone mejorar el control, haciendo el relevamiento del mismo y determinando su deficiencia en cada uno de los rubros de la empresa.

Haciendo uso de la información obtenida en el relevamiento decidimos seleccionar las operaciones más importantes que realiza la empresa y enfocarnos en disminuir sus puntos débiles de control interno:

1. Operatoria de adquisición de bienes de cambio
2. Operatoria de venta de productos
3. Operatoria de venta al contado y con tarjeta de crédito y debito
4. Operatoria de disposición de fondos y valores
5. Operatoria de centralización y disposición de fondos y valores.

Cada operación presenta un cursograma que muestra todos los departamentos, documentos, archivos y personal de la empresa, involucrados en cada una de las operaciones. A su vez cada cursograma cuenta con un manual de procedimientos que detalla paso a paso las actividades de control y es de fácil comprensión para los usuarios.

Actualmente “CORRALON S.A” está poniendo en marcha el plan de mejora propuesto y la respuesta recibida por parte del personal de la empresa, ante la implementación del plan, fue satisfactoria.

## **APENDICES**

## **APENDICE I**

### **EL RELEVAMIENTO DE “CORRALON XX S.A.” REQUIRIO LA PRESENTACION DE LA SIGUIENTE NOTA:**

San Miguel de Tucumán, Abril de 2017

**“CORRALON S.A”**

**Sr. Gerente**

**S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D**

De nuestra mayor consideración, nos dirigimos a usted a fin de solicitarle una entrevista para explicarle el objetivo del trabajo de campo que deseamos realizar en la entidad que usted dirige.

Sin otro particular saludamos a usted atentamente.

Gómez, JuanManual

Gómez Serrano, Marcia Erica

Velasquez, Vanina Ludmila

**C.P.N. Cecilia Inés Raya Abdelnur**

Prof. Directora del Seminario U.N.T.

## **APENDICE II**

### **PREGUNTAS FORMULADAS EN LA ENTREVISTA:**

#### **DE LA EMPRESA EN GENERAL:**

1. Definición de su negocio, con especificación de sus productos, clientes y mercado.
2. Breve reseña histórica del inicio de la empresa.
3. ¿Podría describir la estructura administrativa de “CORRALON S.A.”?
4. ¿La empresa posee un organigrama formal de su organización?
5. ¿Qué tipo de formularios utiliza el sistema administrativo para la circulación de información relevante?
6. ¿Cuenta con otro tipo de formularios: órdenes de compra, informes de recepción?
7. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
8. ¿Tiene políticas de Selección, Evaluación, Promoción, Incentivos, Capacitación, y Rotación de personal?

#### **FUNCIÓN TESORERÍA:**

1. ¿Tiene una caja centralizada o es por unidad de negocio?

2. ¿Quién maneja los fondos?
3. ¿Qué medios de pago utiliza?
4. ¿Se realizan arqueos de caja? ¿Quién los realiza?
5. ¿Quién autoriza los pagos? ¿Se emiten órdenes de pago?
6. ¿Quién realiza las cobranzas?
7. ¿Trabajan con tarjetas de créditos?

**DEPARTAMENTO ALMACÉN:**

1. ¿La empresa cuenta con un responsable del depósito?
2. ¿Hay un encargado de la recepción y almacenamiento de la mercadería?
3. ¿Qué comprobantes se utilizan para las altas y bajas de los productos? Modelo de formularios que utiliza.
4. ¿Se realiza control de stock? ¿Quién lo realiza?

**DEPARTAMENTO VENTAS:**

1. ¿Cómo es el sistema de facturación? ¿Está centralizado o es por unidad de negocio?
2. ¿Hay un encargado de realizar las cotizaciones de ventas?

**DEPARTAMENTO COMPRAS:**

1. ¿Quién es la persona encargada de verificar los requerimientos de mercadería y de realizar las compras a los proveedores?
2. ¿Todas las compras se realizan sobre la base de necesidades o existen otras modalidades de compras?
3. ¿Cuáles son los parámetros que utiliza para comprar?

4. ¿Se realiza un cotejo de los comprobantes que intervienen en el proceso de compra y recepción de los bienes para autorizar el pago?
5. ¿A través de qué medios se realizan consultas de precios a los proveedores?

## **INDICE BIBLIOGRAFICO**

### **A. GENERAL**

CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2° Edición, Editorial Thomson, (s.d).

KAST, Freemont, Administración en las organizaciones, 4° Edición, Editorial McGraw-HLL, (s.d).

LATTUCA, Antonio y MORA, Cayetano Ángel, Informe 5 “Manual de Auditoria”, 10° edición, (Buenos Aires, 1994).

ROBBINS, Stephen, Administración, 10° Edición, Editorial Prentice-Hall, (s.d).

### **B. ESPECIAL**

ASCARATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2015).

ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Cuadernillo de Estructuras y Sistemas Administrativos para el curso de Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T, (San Miguel de Tucumán, 2015)

### **C. OTRAS PUBLICACIONES**

Consultas en Internet: [www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-según-coso/](http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-según-coso/), (Abril 2017)

Consultas en Internet: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), (Abril 2017)

Consultas en Internet: [www.google.com.ar](http://www.google.com.ar), (Abril 2017)

Consultas en Internet: [www.auditol.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-ii](http://www.auditol.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-ii), (Abril 2017)

Consultas en Internet: [www.administracionmoderna.com](http://www.administracionmoderna.com), (Abril 2017)

Consultas en Internet: [www.aulavirtual.agro.unlp.edu.ar](http://www.aulavirtual.agro.unlp.edu.ar), (Abril 2017)

## **INDICE**

<b>PROLOGO.....</b>	<b>- 1 -</b>
---------------------	--------------

### **CAPITULO I**

#### **CONCEPTOS TEORICOS**

<b>1. CONCEPTO DE SISTEMA.....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>2. LA EMPRESA COMO SISTEMA.....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>3. EL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA.....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>4. DESARROLLO DE LAS ETAPAS DE “CORRALON S.A”.....</b>	<b>- 10 -</b>

### **CAPITULO II**

#### **ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

<b>1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA.....</b>	<b>- 12 -</b>
<b>2. ETAPAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.....</b>	<b>- 13 -</b>
<b>a) Declaración de Misión, Visión, Valores y Objetivos.....</b>	<b>- 14 -</b>
<b>b) Análisis FODA: análisis externo-análisis interno.....</b>	<b>- 16 -</b>
<b>c) Estrategia de la organización.....</b>	<b>- 20 -</b>
Definición de la estrategia de la organización.....	- 20 -
Implementación de la estrategia.....	- 24 -

Evaluación de los resultados.....- 24 -

**CAPITULO III**  
**CONTROL INTERNO**

**1. CONTROL INTERNO: DEFINICION.....- 25 -**  
**2. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....- 26 -**  
**3. EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA.....- 29 -**

**CAPITULO IV**  
**PROPUESTA PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO**

**1. MANUAL DE FUNCIONES.....- 49 -**  
    **a) Posición: Jefe de compras.....- 49 -**  
    **b) Posición: Jefe de ventas.....- 52 -**  
    **c) Posición: Jefe de almacén.....- 53 -**  
**2. CURSOGRAMAS.....- 55 -**  
    **a) Definición.....- 55 -**  
    **b) Utilidad.....- 55 -**  
    **c) Simbología.....- 56 -**  
    **d) Características de los cursogramas.....- 59 -**  
**3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CURSOGRAMAS.....- 60 -**  
    **Operatoria de adquisición de bienes de cambios.....- 60 -**  
    **Operatoria de venta de productos.....- 80 -**  
    **Operatoria de venta al contado y con tarjeta de crédito y débito.....- 83 -**  
    **Operatoria de disposición de fondos y valores.....- 86 -**  
    **Operatoria de centralización y disposición de fondos y valores.....- 88 -**  
**4. CONTROLES TIPICOS.....- 90 -**

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>- 96 -</b>
<b>APENDICE I.....</b>	<b>- 99 -</b>
<b>APENDICE II.....</b>	<b>- 100 -</b>
<b>INDICE BIBLIOGRAFICO.....</b>	<b>- 103 -</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>- 107 -</b>