



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# REESTRUCTURACIÓN DE FUNCIONES Y CIRCUITOS

Autores: Nadeff, Agustina  
Prieto, María Fabiana  
Rollan, Diego

Director: Giambroni, Daniel

**2014**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **RESUMEN**

La teoría de sistemas ha permitido en esta área del conocimiento científico, describir su composición compleja de la empresa, entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura. La administración es en sí una metodología efectiva aplicable a las actividades y a las relaciones humanas, siendo los sistemas un medio de acción y de resultados, logrando el cumplimiento de normas fundamentales de control interno, diseño y estructura.

Para llevar a cabo la investigación de la organización es necesario realizar: Relevamiento de la misma, diseño creado por el analista para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos y por último su implementación. Estos fueron los pasos realizados sobre una empresa del rubro alimenticio, dedicada a la fabricación y fraccionamiento de diversos granos y legumbres.

Durante el relevamiento se encontraron fallas estructurales tales como: alcance de control, unidad de mando y homogeneidad operativa. Además, en sus circuitos, los cuales no están pre-establecidos ni correctamente definidas las funciones, existen diversas fallas de control interno, tales como: superposición de funciones, falta de políticas internas y de autorizaciones, falta de coordinación entre los distintos departamentos, fallas en el cruce de información, inexistencia de responsabilidades pre-definidas, los archivos no están fijados en cuanto a qué, cómo y cuándo realizarlos, entre otras situaciones específicas de cada circuito relevado.

Esta situación, además de generar una rutina de trabajo desprolija y desorganizada, aumenta la posibilidad y probabilidad de inconsistencias en la información y genera la aparición de numerosos riesgos por la falta de control y responsabilidades, puede generarse malversación de activos, manipulación de stock, problemas en la calidad del producto, falta de abastecimiento, aumento significativo de los costos, errores en la información contable, financiera y económica, fraude en el manejo de fondos, adulteración de documentos, y otros factores que perjudican tanto a las pequeñas como las grandes empresas.

Este proyecto se vio fuertemente influenciado por la cantidad de empleados, donde es más difícil la reestructuración y cumplimiento de las normas de control interno al contar con menos posibilidades de repartir las funciones. Es por esto que a pesar de superponerse algunas de ellas, se propone un control cruzado supliendo la falla inicial.

Generalmente, el personal se resiste al cambio, sin embargo, este no fue el caso. Los empleados sienten la necesidad de una organización más ordenada y eficaz, por lo que su implementación se está realizando sin objeciones. Hemos concientizado sobre la necesidad de procedimientos establecidos, donde la documentación cuente con un circuito claro de procesos y archivos, como así también las respectivas autorizaciones, responsabilidades y políticas claras de operaciones.

## **PRÓLOGO**

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Es por ello que nos propusimos realizar este trabajo ante la alerta del problema de superposiciones de funciones, fallas de controles internos y estructurales en la empresa sobre la cual versa este proyecto. El espíritu de este trabajo fue eliminarlas.

En pequeñas empresas, donde sus recursos para la dispersión de funciones es más difícil y además su proceso de formación genera desprolijidad y desorganización, el desafío de brindar una solución para mejorar no solo su estructura y circuitos sino también la eficiencia y eficacia de la gestión operativa, es aún mayor.

Realizamos este trabajo sobre una empresa real del rubro alimenticio, donde en sus circuitos se identificaban claramente deficiencias en la estructura organizativa. Se trata de una empresa en proceso de expansión, donde se buscaría que los controles permitan a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las

exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Este proyecto se realizó gracias a la ayuda de nuestro tutor, Daniel Giambroni y la colaboración de la empresa sobre la que trabajamos.

Agradecemos también a nuestras familias y amigos que nos han brindado su apoyo y contención.

# **CAPITULO I**

## **ANÁLISIS DE SISTEMAS**

**Sumario:** 1.- Análisis de sistemas administrativos 2.-  
Importancia de los sistemas 3.- Características 4.-  
Componentes 5.- La empresa como sistema

### **1.- Análisis de sistemas administrativos**

El análisis de sistemas administrativos tiene su origen en lo que se conoce como Teoría General de los Sistemas. El entendimiento y comprensión de los sistemas se produce cuando se aplica una visión integral, y se considera todas las interdependencias e interrelaciones de sus partes.

La teoría actual ha permitido en esta área del conocimiento científico, describir su composición compleja de la empresa, entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno.

Este pensamiento establece que las propiedades de los sistemas no pueden definirse en forma significativa considerando separadamente sus elementos. El entendimiento y comprensión de los sistemas se produce cuando sobre ellos se aplica una visión integral, considerando todas las interdependencias e interrelaciones entre sus partes. Por este razonamiento el enfoque de sistemas se diferencia del enfoque analítico, el que para analizar un problema utiliza en primer término una partición del conjunto en sus partes

más pequeñas para comprender mejor el funcionamiento del todo. El enfoque de sistemas (SISTÉMICO), parte de una visión global e integral.<sup>1</sup>

Chiavenato, define como “Sistema: un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema).”

En consecuencia, un sistema físico se representa sintéticamente de esta forma:



Figura 1: La organización como sistema.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura: Al aplicar la teoría de los sistemas a la administración, la empresa se ve como una

<sup>1</sup> ASCÁRATE, Lidia Inés, Organización Contable de Empresas, Apuntes clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2013).

estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto de forma individual como colectiva.<sup>2</sup>

Chiavenato señala que, “los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. No existe un sistema totalmente cerrado (hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía). El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. La separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables”.

En la figura 1 se pueden observar que actúa como un sistema abierto relacionando unas entradas y salidas o transformando unos *inputs* en unos *outputs*, los cuales serán los objetivos pretendidos por el sistema. El mismo que para cumplir con estos requiere de un control y posterior regulación del proceso. Entradas y salidas que están integradas en el entorno en que actúa el agente económico (empresa). El efecto sinérgico de las organizaciones como sistemas abiertos: en el resultado de una organización pueden diferir en cantidad o en calidad la suma de los insumos. Existe sinergia cuando dos o más causas producen, actuando conjuntamente, un efecto mayor que la suma de efectos que producirían actuando individualmente.

Autores como Fayol, Weber, Gulick y Urwick han enfocado los problemas de las organizaciones con una perspectiva de sistema cerrado. Katz y Kahn explican que este enfoque resulta inadecuado debido a que:

- Desconoce las influencias ambientales.
- No incluye en el análisis los valores y necesidades de la gente.
- No estudia los diferentes subsistemas y relaciones entre los mismos.

---

<sup>2</sup> Ibidem.

- No considera las estructuras formales.<sup>3</sup>

## **2.- Importancia de los sistemas**<sup>4</sup>

La administración de una organización consiste fundamentalmente en la capacidad de manejar sistemas complejos, en mayor o menor grado. En nuestros días observamos cómo poco a poco, los sistemas y su estudio cobran importancia de acuerdo con el desarrollo de las organizaciones. Se puede afirmar que los procedimientos, formas y métodos para llevar a cabo las actividades son elementos componentes del sistema.

Para la práctica administrativa, adecuada y actualizada, serán los sistemas utilizados los que así lo determinen. Éstos serán por tanto realistas, objetivos y flexibles, de modo que vayan acordes con el momento histórico y la situación en que sean implantados. Es necesario también que sean claros y que den la posibilidad a cambios estructurales, pero no de esencia.

La administración es en sí una metodología efectiva aplicable a las actividades y a las relaciones humanas, siendo los sistemas un medio de acción y de resultados. Mediante ellos se evita que se pierdan de vista los objetivos primordiales de la empresa, pues de no ser por ellos se caería en divagaciones.

Los sistemas que se elaboran sin haber considerado posibles situaciones de cambio corren el riesgo de quedar obsoletos e inservibles, por eso será necesario hacerles modificaciones paulatinas, cada vez que aparezcan factores que ameriten ajustes, cualesquiera que fueran y que afecten de manera directa a toda la organización.

---

<sup>3</sup> GILLI, Juan José, Diseño y Efectividad Organizacional, Ediciones Macchi, (s.f.), Buenos Aires, pág. 8.

<sup>4</sup> GOMEZ CEJA, Guillermo, Sistemas administrativos: análisis y diseño, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional de México, (s.f.), (s.d.), Passim.

### **3.- Características de los sistemas**<sup>5</sup>

La característica inicial de un sistema consiste en estar compuesto por partes que ejercen interacción, cada una de las cuales reviste intereses propios, sin esas interacciones el estudio de sistemas sería relativamente poco interesante, pues son ellos los que enriquecen mucho el comportamiento de un sistema y hacen de su análisis una tarea muy compleja.

Los componentes de un sistema están integrados por subpartes y, a su vez, éstas están ligadas mediante diversas interfases.

En general, existen interacciones entre un sistema y su ambiente, pero las variables exógenas se tratan como si fueran incontrolables, se considera que sólo las variables endógenas, que se emplean para describir un sistema, son susceptibles de cierto grado de control significativo.

En resumen, todo sistema, cualquiera que sea su naturaleza, tiene tres características básicas:

1. Todo sistema contiene otros sistemas (subsistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior. Esto da como resultado, haciendo hincapié en la idea, una auténtica categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.

2. Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. Se puede deducir que los objetivos constituyen el factor o elemento que direcciona todas las partes del conjunto.

3. La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto. Sin dejar de reconocer la importancia de las otras características, ésta constituye uno de los soportes básicos para la construcción del modelo o matriz de análisis administrativo.

---

<sup>5</sup> ASCÁRATE, Lidia Inés, Op Cit.

#### **4.- Componentes de los sistemas<sup>6</sup>**

Las partes componentes de cualquier sistema son las siguientes:

a) Insumos

Constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en producto (salidas).

b) Procesador

Es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas, en productos o salidas. Factor básico del procesador será la tecnología utilizada, dependiendo del tipo o clase de sistema. Además de la tecnología, el procesador estará constituido por normas, procedimientos, estructuras administrativas, etc.. Su forma, composición y funcionamiento, estará en relación del diseño que se elabore.

c) Productos

Son las salidas o la expresión material de los objetivos de los sistemas; son los fines y las metas del sistema. En la administración los productos serán los bienes, los servicios, etcétera.

d) Regulador

Es el componente que gobierna todo el sistema, al igual que el cerebro en el organismo humano. En la administración el regulador estará constituido por los niveles directivos y gerenciales que establecen las "reglas del juego", por medio de políticas que se instrumentan en planes, estrategias, tácticas, etcétera.

e) Retroalimentación

Los productos de un sistema pueden constituir insumos del contexto o sistema superior. Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema superior, el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en productos o salidas.

---

<sup>6</sup> Ibidem.

Además, la retroalimentación mantiene en funcionamiento al sistema. Si bien hay una relación entre todos los componentes, en caso de que exista un desajuste o falta de relación insumo-producto, el regulador adoptará las decisiones o acciones correctivas que se pongan en práctica por medio de la retroalimentación.

## **5.- La empresa como sistema**

Dando un paso más, la Teoría de Sistemas, define el concepto de sistema sobre la base de la existencia de cinco condiciones básicas:

- 1- Un conjunto de elementos.
- 2- Una estructura del sistema (conjunto de relaciones).
- 3- Un plan común (conjunto de objetivos).
- 4- Unas funciones características (funciones de transformación).
- 5- Un conjunto de estados o situaciones observables del sistema.

Una de las características de la estructura del sistema es el «principio de la jerarquía» que justifica el concepto de subsistema o subconjunto, elemento o componente funcional de un sistema mayor que en sí mismo verifica las condiciones de este, pero que también juega un papel en el «proceso de transformación» de dicho sistema mayor. Proceso que se orienta al logro de un plan común, es decir a alcanzar la posición de equilibrio como objetivo del sistema.

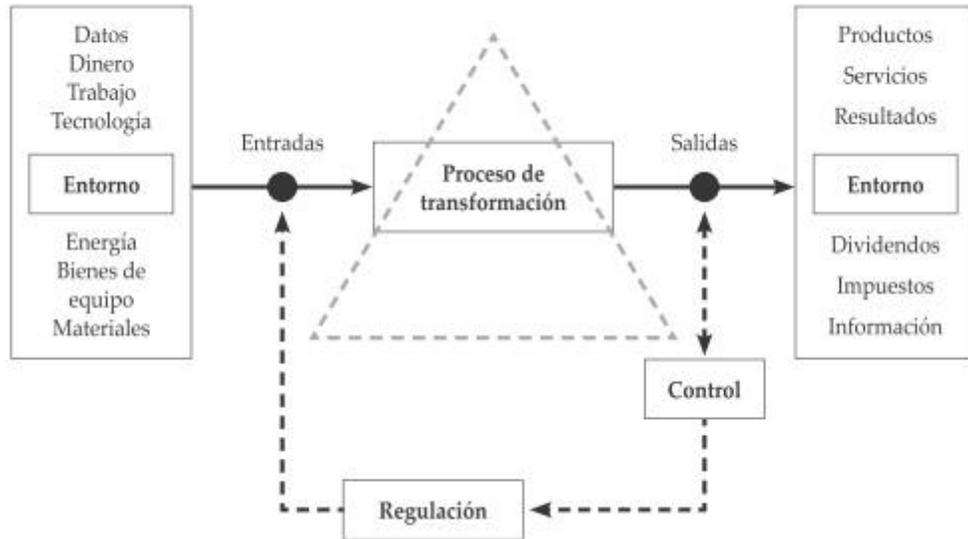


Figura 2: Componentes de los sistemas

### ***Principios generales de la teoría de sistemas***

**Independencia.** Interrelación entre elementos, objetos o atributos. Si se produce con el entorno, el sistema se define como abierto.

**Totalidad.** Importancia del sistema como un «todo», aunque compuesto por partes interrelacionadas.

**Plan común.** Orientación del sistema a la posición de equilibrio por la que los elementos buscan el plan común u «objetivo del sistema».

**Relación entradas-salidas.** Dicho plan depende de un conjunto de «entradas», que transforma en unas «salidas» que, a su vez, son «entradas» para otro sistema. Si el sistema es cerrado estas se determinan de una sola vez, si es abierto, pueden entrar cantidades adicionales.

**Transformación.** Función característica o proceso que «opera» sobre las «entradas» para lograr las «salidas».

**Entropía.** Estado de un sistema en el que existe un máximo de desorden o de indeterminación, lo que puede causar su destrucción. Estado que produce la falta de información y de control.

**Regulación.** Proceso basado en un sistema de control para generar información que permita corregir las desviaciones sobre los objetivos o replanificar el proceso transformador.

**Diferenciación.** Los sistemas más complejos exigen que los elementos simples se especialicen en determinadas funciones características.

**Jerarquía.** Los sistemas se pueden descomponer en subsistemas o partes principales y así sucesivamente (recurrencia). Ello implica una «relación de dependencia».

**Equifinalidad.** Los sistemas abiertos pueden llegar al mismo estado final combinando «entradas» diferentes.

Estos principios permiten identificar, en el caso de la empresa, un conjunto de subsistemas, según diferentes criterios de «demarcación», los cuales, y en la medida que son objeto de un análisis pormenorizado y son aislados de los otros componentes se convierte en un sistema empresarial. Proceso que puede ser recurrente hasta llegar al elemento simple y que ya no cumple con dichas condiciones.

## CAPÍTULO II

# ETAPAS DE ANÁLISIS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS<sup>7</sup>

Sumario: 1.- Relevamiento 2.- Diseño 3.- Implementación

### 1.- Relevamiento

Esta etapa tiene como *objetivo básico* recoger la información necesaria respecto de: a) Las particularidades del trabajo administrativo, tal como se están desarrollando actualmente. b) Los componentes de la organización y la forma en que se han dividido las tareas entre ellos. c) Los problemas que se presentan en la forma actual de ejecución. d) Las razones que justificaron llevar adelante la labor de análisis y las expectativas de la dirección a niveles gerenciales y de supervisión respecto del desarrollo del programa. e) Las opiniones de los entrevistados referentes a posibles soluciones alternativas. f) Tomar conocimiento de otras formas en que se ejecutaron los trabajos y motivos que se tuvieron para discontinuarlos. g) Estado de definición, asignación y supervisión de funciones, tanto formalmente establecidas, como informalmente implementadas. h) La disponibilidad en el mercado de estudios en empresas similares que puedan aplicarse al programa

---

<sup>7</sup> MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ediciones Macchi, 3° Edición, (s.f), Buenos Aires, Passim.

de análisis a desarrollar. i) El empleo de tecnología específica que puede ser adquirida y aplicada a la empresa bajo estudio.

Dentro de la etapa de relevamiento podemos identificar las siguientes actividades específicas:

## **1) Recolección interna de datos**

### **- Encuestas**

Las encuestas se desarrollan mediante el diseño de cuestionarios específicos que se dirigen a los componentes de la organización. Para que una encuesta tenga efectividad debe ser concreta, no muy extensa, de fácil respuesta y deben acompañarse los cuestionarios con instrucciones relativas a cómo completar cada punto de la misma.

Mediante las encuestas se pretende identificar: a) Las tareas que cumple el encuestado. b) La frecuencia de ejecución y la cantidad de unidades procesadas por unidad de frecuencia (día, semana, etc.). c) La documentación que genera. d) Los registros que opera. e) Los archivos que mantiene o a los que accede. f) La posición jerárquica que ocupa en la pirámide organizacional, indicando de quién depende. g) El detalle de los subordinados que tiene a cargo.

En las encuestas dirigidas a supervisores y gerentes no se piden detalles sobre documentación, archivos y registros, sino que se mencionen los problemas concretos existentes, en opinión del encuestado, y la posibilidad de solucionarlos con el programa emprendido, así como las sugerencias específicas que se puedan aportar para superar los problemas mencionados.

A partir de las encuestas se puede: a) Programar adecuadamente la cadena de entrevistas, teniendo en cuenta las personas que forman parte de la organización, sus tareas y sus relaciones jerárquicas. b) Preparar la guía de desarrollo de las entrevistas tomando como punto de partida las funciones, tareas y personas que surgen de las encuestas. c) Concurrir a las entrevistas con un conocimiento, que si bien es fragmentario y poco seguro, sirve de base

para formular las preguntas sin un desconocimiento total de las realidades sobre las que se está trabajando.

### **- Entrevistas**

Las entrevistas son el medio más idóneo para llevar a cabo la recolección interna de datos. Consisten en un intercambio directo de información entre un analista y un componente de la organización, en donde el analista, de acuerdo a un plan de trabajo elaborado previamente, desarrolla una actitud activa de conducción de la reunión.

Existen dos tipos de entrevistas bien diferenciadas: las que corresponden a niveles gerenciales y de supervisión y las que se realizan al personal de línea. Con relación a las primeras, el énfasis se acentúa en la detección de problemas, obtención de opiniones personales del entrevistado sobre la situación actual y de alternativas informalmente planteadas, expectativas frente al trabajo y, fundamentalmente, en los niveles más elevados, clara idea respecto de los objetivos, posibilidades y limitaciones del programa. En este tipo de entrevistas debe excluirse expresamente considerar los detalles de procedimiento; ello es así pues los trabajos contados por gerentes o supervisores atienden a sus expectativas de cómo deberían ser y no a la realidad de cómo efectivamente son. Además, ante situaciones no totalmente conocidas, el supervisor difícilmente las admita, dando una versión del trámite como él piensa que es, sin recurrir a preguntar a niveles operativos, lo que le haría perder posiciones frente al analista.

Para que las entrevistas resulten un medio eficiente de coleccionar información se requiere que se cumplan una serie de premisas: a) Deben ser planificadas en forma orgánica, previendo una determinada sucesión o encadenamiento. b) El analista debe concurrir a la entrevista con una guía de temas a considerar. c) La entrevista debe ser conducida ordenadamente por el analista evitando que derive a campos o temas no pertinentes. d) El analista debe tener un conocimiento previo somero de la organización y los sistemas, para posibilitar comprender el idioma particular de la empresa sin incurrir en

preguntas que parecen obvias. e) Debe tratarse de que las entrevistas se desarrollen en lugares privados y no sean de duración excesiva. f) Deben concertarse de común acuerdo con el entrevistado para no interferir el desarrollo normal del trabajo. g) El analista debe demostrar interés tomando notas sobre el contenido de las respuestas, pero haciéndolo en forma abierta y dejando que el entrevistado pueda repasar lo escrito. h) La actitud del analista no debe ceñirse a recoger información, sino que debe tender a interesar al entrevistado en el proyecto, motivándolo para que colabore en el desarrollo de él, i) Finalmente, no debe pensarse que el proceso se agota en una sola sesión. En general el proceso es iterativo, es decir, requiere retornar sobre los datos recogidos para confirmarlos, complementarlos, modificarlos ante incoherencias que se presentan en el proceso de ordenamiento y/o testear ideas, proyectos o alternativas de solución que se generan y que es conveniente confirmar con todos o algunos de los entrevistados.

#### **- Observación Directa**

Como observación directa se incluyen una serie de actividades que desarrolla el analista, a través de las cuales toma conocimiento, por simple visualización, de temas como: a) La disposición física del personal y elementos de trabajo. b) La circulación de personas e información. c) Las características de interacción con el público. d) El funcionamiento de equipos. e) La estructura y ordenamiento de los archivos. f) Los antecedentes que se disponen en la línea de trabajo respecto de su ordenamiento, (Manuales, memos, órdenes escritas, etc.). g) La documentación de base efectivamente completada, tanto en sus particularidades de llenado de formularios, como en los volúmenes que alcanza esta documentación.

#### **2) Recolección externa de antecedentes**

La recolección externa de datos involucro la búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio que se está desarrollando, que

puedan hallarse disponibles en el mercado, fuera del ámbito de la empresa misma.

Tres son las fuentes de este tipo de datos. La primera de ellas es la *bibliografía técnica*, que si bien adolece comúnmente del defecto de ser muy general, puede aportar ideas y aun diseños aplicables a casos específicos. La segunda es las *carpetas de análisis y documentación* de aplicaciones en empresas o de sistemas similares; a nivel de estudios profesionales el archivo técnico que se va formando con el devenir del tiempo constituye una invaluable fuente de información, con la ventaja, inclusive, de contar con la experiencia de los problemas vividos en la puesta en marcha. Finalmente, cabe mencionar la posibilidad de *adquirir proyectos modulares*, ya debidamente estudiados, e inclusive implementados. Esta forma de compra de tecnología requiere habitualmente de un proceso de adaptación en donde el analista deberá adecuar a las particularidades del medio los lineamientos generales del sistema adquirido. En las aplicaciones computadas es frecuente, dado el tiempo y costo que insume producir los programas, recurrir a la tecnología disponible antes de pretender encarar para todos los sistemas el "trabajo a medida".

Sistemas standard como los de contabilidad general, liquidación de sueldos, presupuestos y otros, pueden ser adquiridos o arrendados para operarlos en la empresa, o utilizados en modalidad "service" enviando a procesar a centros de cómputo que proveen el programa de trabajo.

### **3) Sistematización de la información**

Cuando se lleva a cabo un programa de análisis de sistemas es necesario contar con información fidedigna que impida que las conclusiones que se obtienen de los relevamientos surjan de datos que no responden a la realidad.

Diversas circunstancias hacen que por error, omisión o deformación intencionada, los datos que se obtienen puedan no resultar confiables. Para

poder testear los datos captados se recomienda: a) Cruzar los datos, programando las entrevistas de forma tal de preguntar a las personas que están en la misma cadena de cada trámite. b) Ordenar la información sistemáticamente controlando la continuidad de las operaciones y la concordancia de datos colectados. c) Desarrollar el proceso de sistematización contemplando una etapa de ordenamiento primario, una siguiente de nueva recolección y una última de formulación del esquema final. d) Desarrollar el proceso de sistematización en forma iterativa, o sea no esperar recolectar la totalidad de la información para luego ordenarla, sino a medida que se va avanzando en el relevamiento ir planteando los diagramas de proceso. Ello tiene la ventaja que la repregunta que pone de manifiesto que el analista detectó el error u omisión la recibe el encuestado, el que transmite su experiencia a los restantes empleados, en el sentido de que cualquier información falsa puede ser detectada. e) Es fundamental volcar los resultados de los relevamientos en papeles de trabajo que resulten claros y guarden un ordenamiento que posibilite en todo momento su consulta.

## **2.- Diseño**

Es la etapa donde se desarrolla la actividad creativa de un programa de análisis de sistemas. En ella, el analista, sobre la base de los antecedentes reunidos en la etapa de relevamiento, formula sus objeciones sobre el sistema actual y presenta su proyecto alternativo que tienda a superarlas.

La labor de diseño consiste en combinar los datos obtenidos en el relevamiento con los conocimientos técnicos que aporta el analista, para producir un sistema propuesto que tienda a optimizar la **eficacia y eficiencia**.

Se dice que un sistema es **eficaz** cuando satisface los **objetivos** básicos que fundamentaron su existencia, y en particular cuando: a) Cumple todas las normas de control interno que lo hacen seguro frente a errores y fraudes que pueden deteriorar el patrimonio de la organización. b) Provee de

información segura, precisa y oportuna a cada uno de los integrantes de la organización, en la medida de sus necesidades para adoptar las decisiones que le competen. e) Desarrolla los procesos administrativos en el tiempo óptimo, permitiendo un desenvolvimiento normal de las actividades, sin congestión de tareas en el tiempo. d) Tiene procedimientos lineales que posibilitan su operación por personal norma, sin requerir especialistas para cada puesto, en razón de lo complejo de los procesos implementados. e) El funcionamiento de todos y cada uno de sus integrantes está adecuadamente ensamblado de forma de asegurar autocontrol recíproco y fluidez en las operaciones por encadenarse las responsabilidades en cuanto a las tareas y a su tiempo de ejecución.

La **eficiencia** de los sistemas se relaciona con el **costo** de funcionamiento del mismo; un sistema debe ser eficaz, pues si no lo es, aun cuando sea barato en término de insumos, no justifica su existencia. Pero frente a dos sistemas eficaces el óptimo es aquel que resulta más económico, o sea, eficiente. La **eficacia** resulta, por lo tanto, una **condición necesaria**, mientras que la **eficiencia** es el complemento que permite seleccionar, entre varios, a aquel **sistema óptimo** en términos económicos.

La etapa de diseño se subdivide en tres sub etapas bien definidas: la de Diagnóstico, la de Diseño Global y la de Diseño Detallado.

### **1) Diagnóstico**

El propósito de esta etapa es poner de manifiesto los problemas que presenta el sistema actual, plantear propuestas concretas de cambio y fundamentarlas en términos técnicos y empresarios.

En términos técnicos se suelen dividir los problemas en dos grandes grupos: los que corresponden a fallas de control interno y los que se consideran temas de procedimiento.'

Una vez ubicados todos los problemas, se plantean las posibles soluciones; las que discutidas y elaboradas por el equipo de análisis, y en

alguna medida chequeadas con personas claves de la organización, y se elabora el informe diagnóstico.

El informe de Diagnóstico se somete a análisis y aprobación por los niveles directivos y gerenciales de la organización. El desarrollo de la reunión permitirá al analista explicar más directamente objetivos, limitaciones y, a su vez, facilitará la lectura del informe, al exponerlo resumidamente y haciendo énfasis en los puntos más relevantes.

Luego de la reunión de presentación se realizarán reuniones complementarias; en ellas se escucharán las sugerencias y observaciones que merecen las propuestas realizadas. Esta etapa resulta fundamental para el éxito del sistema. Atendiendo a sugerencias inteligentes se podrá mejorar el proyecto.

## **2) Diseño Global**

En la etapa de diseño global, se debe formular el proyecto de sistema que, incorporando los cambios aceptados, dé como resultado el sistema propuesto.

Dicho diseño se realiza mediante la formulación de Diagramas de Proceso similares a los utilizados para exponer la situación actual, como paso previo es necesario definir los siguientes temas:

a) Necesidades de información, expresadas en elementos que debe producir el sistema, oportunidad en que se requieren y datos que deben contener. Además deberá indicarse cuál es el máximo período de tiempo de desfasaje que se admite desde la producción del hecho y la obtención de la información (SALIDAS).

b) Enumeración de archivos y registros que mantendrán los datos ordenadamente dispuestos hasta que deban ser producidos para satisfacer necesidades de información (ARCHIVOS)

c) Determinar las fuentes que proveerán los datos para mantener actualizados los archivos y registros y posibilitarán la producción de las salidas (ENTRADAS).

d) Elección del equipo de procesamiento de datos, que con sus características específicas condicionará toda la estructura sectorial y el flujo administrativo (EQUIPO).

e) Explicación completa y analítica de los procesos a que deben someterse los datos, para producir las salidas a partir de la combinación de datos de entrada y archivo y su correlación con los sucesivos ciclos de procesamiento que se dan en el tiempo.

### **3) Diseño Detallado**

El diseño detallado involucra: a) La redacción de manuales de procedimiento. b) La redacción de manuales de organización, recopilando funciones y tareas por sector. c) El diseño de los formularios definitivos. d) El diseño de los registros y la identificación de archivos. Si la aplicación requiere el uso de una computadora se necesitará además: e) La formulación de los diagramas de lógica de los programas definidos en los Diagramas de Sistema propuestos en la etapa de Diseño Global. f) La preparación de la carpeta de programación, incluyendo objetivos del programa, diseño de salidas que produce el mismo, archivos que utiliza, entradas y detalle de proceso de cada uno de los programas que integran la aplicación. g) La redacción de los programas. h) La compilación y correcciones a nivel máquina hasta dejarlos en condiciones de procesar. i) La realización de las pruebas con datos reales y depuración de problemas hasta dejarlos en condiciones de funcionar.

La etapa de diseño detallado concluye cuando se terminan los manuales de procedimiento y organización, involucrando dentro de ellos normas, formularios, registros y archivos; formalmente cuando estos Manuales se ponen a disposición del usuario se inicia la etapa de la implementación.

### **3.- Implementación**

La implementación es el proceso mediante el cual el sistema propuesto es llevado a la práctica, sustituyendo al anterior.

La etapa de **implementación** se subdivide en cuatro fases bien definidas:

#### **1) Planeamiento de la implementación**

Para poder poner en funcionamiento un nuevo sistema deben ejecutarse una cantidad de tareas preparatorias que deben escalonarse en el tiempo. Dichas tareas, que van desde la provisión de elementos, la selección y entrenamiento de personal, hasta la realización de tareas específicas previas a la iniciación del nuevo sistema, deben ser contempladas por el analista, para fijar una fecha de lanzamiento del sistema que sea lo más cercana posible, pero a su vez de ejecución posible.

#### **2) Desarrollo de las tareas previas**

Esta tarea se extiende a: a) Efectuar el seguimiento activo, repasando periódicamente, generalmente en forma semanal, el avance de cada uno de ellos. b) Resolver problemas sobre la marcha, tanto en lo relativo a los contenidos de las tareas, como a cambios en las fechas de ejecución. c) Desarrollar algunas de las funciones preparatorias, como pueden ser el dictado de cursos de capacitación, el desarrollo de pruebas operativas con movimientos reales, la intervención a nivel técnico en la negociación de aprovisionamiento de equipamiento, etcétera.

Es preferible que el analista aplique la política de seguimiento constante y recurra a la Dirección únicamente en situaciones límite, a los efectos de no provocar desgaste y limitar su capacidad de maniobra.

Una nómina de actividades propias a la fase preparatoria de la implementación incluye temas relativos a los **medios físicos**: a) Incorporación

de equipos de procesamiento. b) Incorporación de muebles y útiles. c) Impresión de formularios, registros, carpetas. Adquisición de soportes de información tales como discos, cintas, rollos de microfilm, etc.;

Relativos al **personal**: a) Selección - b) Envío a cursos de capacitación. c) Organización y desarrollo de cursos de entrenamiento. d) Desarrollo de programas de transferencias o eliminaciones de personal;

Relativos a **tareas previas al** lanzamiento tales como: a) Reordenamiento de la distribución física de equipos o personal. b) Conversión de archivos, o sea, transformación del soporte físico donde se encuentran sustentados los datos y/o acondicionamiento de los mismos de la forma que los requiere el nuevo sistema. c) Realización de tareas por única vez para generar archivos de datos e iniciar un proceso de elaboración y control sobre ellos, tales como ejecución de inventarios físicos, censos y/o recopilación de antecedentes sobre determinado universo. d) Depuración de elementos que no serán empleados en el nuevo sistema y que pueden resultar un obstáculo en la faz de puesta en marcha. e) Puesta en cero de registros y/o archivos de control que se inician con el nuevo sistema.

Referentes a los **instrumentos de normalización del sistema**, lo que involucra: a) Reproducción de los manuales de procedimiento. b) Preparación de las instrucciones transitorias que hacen a la etapa de puesta en marcha (fijando fechas, estableciendo pautas de lanzamiento, etc.). c) Distribución y explicación de las instrucciones de procedimiento.

d) Revisión del grado de conocimiento que los integrantes de la organización han adquirido de las instrucciones distribuidas. Realización de reuniones de refuerzo y recordación.

### **3) Lanzamiento**

El lanzamiento es el momento en que el sistema inicia efectivamente las operaciones. El lanzamiento puede ser total o parcial, y a su vez puede ser por sustitución completa o ser iniciado en paralelo.

Sería total cuando comprende todo el sistema, y parcial cuando se hace por módulos. Es por sustitución cuando el nuevo sistema reemplaza al anterior a partir de una fecha dada; sería en paralelo cuando el nuevo sistema comienza sin discontinuar el anterior, que subsiste por un cierto período de tiempo, con el propósito de servir de respaldo, para el caso de problemas de pérdida o graves distorsiones de la información.

En la fase de lanzamiento la tarea del analista resulta importante y crítica. Debe estar presente para conseguir que el sistema se ponga en marcha, debe actuar con presteza para solucionar los problemas que puedan presentarse y dar el asesoramiento necesario a aquellos que tengan dudas respecto de cómo desarrollar las tareas que le competen. Pero a su vez, debe mantenerse en un discreto segundo plano, no reemplazando a los mandos naturales e intentando que el sistema funcione sin necesidad de su presencia permanente.

En la medida de que el sistema funcione la presencia del analista debe ir desapareciendo, hasta concurrir únicamente a solicitud de algún interesado o para efectuar las pruebas de auditoría propias de la fase de seguimiento.

#### **4) Seguimiento**

La fase de seguimiento se extiende desde el lanzamiento del sistema hasta el momento en que el mismo funciona con el grado de aplicación que se ha fijado como satisfactorio, o hasta cuando con un informe final crítico el analista anuncia el fracaso de la implementación. Durante esta etapa el analista busca evaluar el grado de cumplimiento de las normas de procedimiento emitidas, para determinar la real aplicación del nuevo sistema.

Para ello desarrolla una labor similar a la practicada en el relevamiento, con entrevistas y observación personal de funcionamiento, tanto del sistema en vivo como de la documentación que él mismo genera.

Las revisiones y pruebas no se efectúan sobre la totalidad del sistema sino que se concentran en puntos específicos de control, los que de ser cumplimentados dan una idea del éxito de la implementación. En el proceso de seguimiento los controles se hacen sobre los cambios esenciales, sin localizar la atención en si se cumplen o no todas las normas de detalle.

Frente a los resultados obtenidos en las pruebas de seguimiento el analista adopta dos actitudes; la primera consiste en ajustar el sistema, pues su puesta en marcha revela problemas de funcionamiento no advertidos en el relevamiento y/o diseño. Ello implica generar instrucciones complementarias que se agregarán o sustituirán a las de los manuales originarios. La segunda consiste en producir informes críticos en donde se ponen de manifiesto los incumplimientos; en tales casos se ponderan las posibles causas y consecuencias y se sugieren las medidas tendientes a superar los problemas detectados. Estos informes se cursan a los niveles directivos y gerenciales, con copia a los responsables involucrados, cuando la Dirección de la empresa así lo autoriza.

La faz de seguimiento culmina con un informe final, en donde se detallan los logros obtenidos y los puntos que han quedado pendientes; dicho informe se produce cuando el sistema funciona a satisfacción o cuando el grado de incumplimiento es tan generalizado que ya no tiene sentido prolongar la etapa de seguimiento.

## CAPÍTULO III

# ESTRUCTURA Y DISEÑO

**Sumario:** 1.- Concepto de estructura 2.- Clasificación 3.-  
Descentralización 4.- Delegación 5.- Departamentalización  
6.- Organigramas

### **1.- El concepto de estructura**

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.<sup>8</sup>

Con la perspectiva de Sistemas, el término se define como el conjunto de interrelaciones entre los componentes del sistema, influenciadas por el intercambio con el medio.

Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

---

<sup>8</sup> Consulta en internet:  
<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>

Toda actividad humana organizada plantea dos dificultades: la asignación de las actividades de cada participante y la forma en que se logra la coordinación

La estructura interna del sistema sólo es estable en un momento determinado y en ciertas circunstancias. Cuando varía la relación del sistema con su medio, o cuando alguna de las partes tiende a aislarse del conjunto, la Estructura pierde representatividad y debe adaptarse.

Es el patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización, influenciados por el intercambio con el medio.

## **2.- Clasificación**

Cuando este patrón de relaciones se da de manera informal, natural, espontánea se dice que la empresa tiene ***“Estructura Informal”***.

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Cuando hay una predefinición del patrón de relaciones, se habla de una **“Estructura Formal”**.

Predefinir significa que se definió una serie de conductas dentro de la empresa, aplicando criterios de administración, definiendo políticas, funciones, responsabilidades, pautas, normas, sistemas de autoridad, sistemas de registraciones.

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

### ***Características de la Estructura Formal***<sup>9</sup>

Relaciones Predefinidas: Organigrama

Proceso de Diferenciación: identifica sectores con sus funciones y responsabilidades.

Proceso de Coordinación: establece las formas y modos de relacionarse entre los distintos sectores.

Definición de Sistema de Autoridad: muestra la estructura jerárquica y de poder de la empresa.

Definición de Sistema de Administración: define políticas, pautas y normas de las actividades dentro de la empresa.

---

<sup>9</sup> DELGADO, Mónica Magdalena Organización Contable de Empresas, Apuntes clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2013).

***Principios de administración relacionados con Estructura Formal*** <sup>10</sup>

Unidad de Mando: cada persona o sector dentro de la empresa debe tener un solo jefe.

Alcance del Control: cada sector o jefatura no puede tener más subordinados de los que puede controlar.

Delegación Efectiva: un sector debe tener la capacidad de asignar funciones o responsabilidades a otro y lograr que éstas se cumplan: el proceso es efectivo. Cuando no se logran resultados, la delegación no sirvió.

Homogeneidad Operativa: dentro de cada sector o división se llevan a cabo funciones o tareas de características homogéneas.

***La calidad de la estructura depende de:***

- **LA DEFINICIÓN DE LA DESCENTRALIZACIÓN**
- **LA EFICACIA DE LA DELEGACIÓN**
- **LA CALIDAD DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN**

**3.- Descentralización**

Mintzberg: “Cuando todo el poder se centra en un único punto de la organización, calificamos de centralizada la estructura, cuando por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos, es descentralizada”

Existe descentralización cuando el poder de decisión se reparte entre los distintos mandos y los diferentes niveles de la organización. El prefijo «des» sugiere que la descentralización sigue a la centralización. No existe ninguna organización completamente centralizada o completamente descentralizada, sino una sucesión indefinida de situaciones intermedias entre ambos extremos. La completa descentralización supondría la negación misma del propio concepto de organización. En una organización centralizada existe

---

<sup>10</sup> Ibidem.

siempre una mayor o menor dispersión del poder de decisión, del mismo modo que en una organización descentralizada tiene que existir siempre un cierto grado de concentración de dicho poder.

Una organización descentralizada reacciona normalmente con mucha mayor rapidez y eficacia frente a las perturbaciones del entorno que una organización centralizada.

El problema administrativo consiste en definir cuáles serán las áreas y funciones que serán descentralizadas y el grado de intensidad que tendrá el proceso.

#### **4.- Delegación**

Entendemos a la delegación como el proceso mediante el cual una persona que está facultada para disponer y/o efectuar acciones; cede, deriva, u otorga una o más funciones y/o tareas a una unidad organizativa o a otra persona, asignándole la responsabilidad del cumplimiento en los niveles de eficacia y eficiencia encomendados, y otorgando la autoridad y los elementos necesarios para que la persona que asuma la delegación pueda efectuar las funciones dentro de los límites impuestos.

La delegación no libera a la persona que delega de su responsabilidad sobre la correcta ejecución de la tarea o función. La responsabilidad no se delega.

#### **Cuándo surge la necesidad de delegar<sup>11</sup>**

■ Cuando la empresa crece y un determinado sector, división o persona no puede seguir atendiendo todas sus funciones.

---

<sup>11</sup> Ibidem.

■ Cuando la dirección define como política efectuar un proceso determinado de delegación para capacitar a otros miembros de la empresa, desarrollar el potencial humano.

■ Cuando se establece la política que las decisiones deban tomarse en el lugar donde se enfrenta el problema o donde se cuenta con la información suficiente para resolverlo.

■ Cuando se decide reasignar un proceso a un sector que asume funciones y responsabilidades para desempeñarlas de mejor manera que el sector que las venía desempeñando.

■ Cuando crece el volumen de las operaciones y esto afecta el tiempo de los niveles jerárquicos para estudiar estrategias y conducción.

Sin embargo, la verdadera razón de la delegación: reconocer la imposibilidad de que una sola persona pueda decidir y hacer todo. La posibilidad de efectuar una buena gestión es: multiplicarse.

## **5.- Departamentalización**

La departamentalización es una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, la cual acarrea una serie de ventajas que contribuyen con el éxito de la gerencia, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelvan. Es el resultado de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación. Es el proceso de agrupar actividades para construir unidades naturales.

Es el proceso que consiste en agrupar funciones o tareas homogéneas de acuerdo a un criterio, a un atributo o a una propiedad predefinida creando áreas, divisiones, departamentos y sectores dentro de una empresa.

### ***Tipos de departamentalización***

- **Por función**

Es agrupar las actividades homogéneas en un solo departamento.

Ocurre cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo.

Este tipo de organización permite una mayor eficiencia en las tareas, potencia la especialización laboral y facilita la capacitación en los distintos sectores.

La desventaja es que el personal de cada área tiende a priorizar las metas de su grupo y no el beneficio para toda la organización.

- **Por producto**

En esta modalidad, todas las actividades necesarias para producir y vender un producto o servicio se encuentran bajo un solo administrador. Permite a las personas identificarse con un producto en particular y desarrollar un espíritu de solidaridad, facilita la administración de cada producto como un centro de utilidad distinto y permite una capacitación del personal afin a su trabajo. Además sitúa la atención y el esfuerzo en la línea de producto facilitando el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.

Puede resultar en un tipo de organización muy competitivo entre sus sectores.

- **Geográfica**

Es atractiva para firmas de gran escala. Se usa con más frecuencia en ventas y en producción.

Se recurre a este tipo de organización cuando emprenden operaciones similares en diferentes áreas geográficas.

Coloca todas las funciones dentro de un área geográfica definida bajo la supervisión de un ejecutivo. Se atiende a la agrupación territorial, considerando dos variables:

- donde desarrolla la actividad de la empresa
- donde tiene su área de influencia.

Pueden obtenerse ganancias sobre la eficiencia inmediata, el costo de las operaciones disminuye, lo que puede compensar los aumentos en los costos de coordinación. Aprovecha las fuentes de abastecimiento permitiendo una rápida solución de problemas locales.

- **Por cliente:**

Es de mayor utilidad cuando el servicio prestado se acuerda en función del tipo de cliente. Esto alienta la concentración de las necesidades del consumidor. Sin embargo, por una mayor presión del mercado, relega a un segundo plano actividades esenciales como finanzas, políticas de cobranzas ,porque el interés está puesto en el cliente.

- **Por procesos:**

Es utilizada principalmente por empresas manufactureras en los niveles inferiores. Se toman en cuenta los trabajadores y los materiales que se necesitan para una determinada operación.

Este tipo de departamentalización logra ventaja económica, utiliza tecnología y habilidades especializadas simplificando la capacitación.

- **Por proyectos**

El agrupamiento u organización con base en proyectos implica la diferenciación y el agrupamiento de las actividades de acuerdo con los productos y resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia es utilizada en empresa de gran tamaño, que fabrican productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo para su

producción. Requiere una estructura organizacional flexible y cambiante, capaz de adaptarse rápidamente y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que es desarrollado y ejecutado en un determinado plazo. Representa una estrategia que permite un elevado grado de coordinación entre las partes involucradas, las cuales abandonan sus posiciones anteriores para establecer temporalmente en un determinado proyecto que pasa a absorberlas totalmente.

Se agrupan por proyectos con objetivos específicos, que se dan cuando se requiere gran concentración de capitales, recursos y tiempos prolongados de concreción. Requiere de estructuras flexibles que permitan adaptarse a cada proyecto.

Cada estructura tiene un inicio y un fin desde que comienza el proyecto hasta que finaliza.

## **6.- Organigramas**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

Desempeña un papel informativo.

Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.

Debe contener únicamente los elementos indispensables.

***Tipos de organigrama:***

Vertical: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba abajo.

Horizontal: Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.

Mixto: Es una combinación entre el horizontal y el vertical.

Circular: La autoridad máxima está en el centro, y alrededor de ella se forman círculos concéntricos donde figuran las autoridades en niveles decrecientes.

Escalar: Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.

Tabular: Es prácticamente escalar, solo que el tabular no lleva líneas que unen los mandos de autoridad.

***Objetivos***

- Como medio de información
  - Se definen niveles de jerarquía formal.
  - Se definen las relaciones de autoridad y asesoramiento.
  - Se especifican divisiones geográficas, productos, clientes.
  - Muestran los órganos colegiados, las direcciones, los departamentos, las divisiones, los sectores.
  - Ubica la posición de cada participante y su relación con el resto.
  - Facilitan la formación e instrucción de las personas que ingresan a la organización

- Como medio de análisis

- Los organigramas brindan una visión integral o global de la estructura de la organización.

- Permiten relevar la estructura vigente.

- Permiten proponer los cambios para mejorar la estructura actual, y proyectar e implementar una nueva.

- Permite comparación de distintas estructuras y distintas empresas.

- Permiten detectar fallas estructurales.

Una departamentalización realizada en forma inadecuada puede generar:

- Mala remuneración: en organigramas en los que se representan los sueldos de cada sector y puesto, esto se puede observar claramente.

- Falta de unidad de mando: cuando un organograma se une con línea llena verticalmente y hacia arriba con más de un organograma.

- Estructura desequilibrada: excesiva diferenciación vertical u horizontal.

- Obstrucción de los canales de comunicación: esto se puede deducir de una excesiva diferenciación vertical donde el alcance del control se limita y por lo tanto los canales de comunicación se burocratizan.

- Superposición de funciones: se refiere a que distintos sectores pueden tener asignadas las mismas tareas.

### ***Fallas Estructurales***

1) Alcance de control: Cuando una persona tiene más divisiones, sectores o áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva, da como resultado ineficiencia total y riesgo por pérdida de control.

2) Unidad de Mando: Cuando se detecta un sector que depende de dos jefes se invalida este principio

3) Subordinación Unitaria: Cuando se encuentra repetidas veces la subordinación “uno a uno”

4) Equilibrio de Estructura: Se detecta cuando la estructura está Desequilibrada.

5) Homogeneidad operativa: Cuando se presentan fallas de efectiva separación de funciones y no existe el control por oposición de intereses.

### ***Implementación***

Cuando se diseña una empresa nueva.

Cuando se rediseña una empresa en marcha.

Cuando se diseña una empresa nueva:

El organigrama es más teórico, responde a la concepción o proyecto de los organizadores. Seguramente al momento de la revisión de la puesta en marcha, los cambios van a ser mayores. Se está poniendo a punto la estructura.

Cuando se rediseña una empresa en marcha: Ya hay una formalización de estructura. Es necesario la revisión, incorporando los cambios positivos o modificativos de las relaciones informales.

Los cambios son menores, hay un devenir propio de las operaciones y la experiencia hace que sea más fácil que se represente la realidad. Su reforma es más puntual, ya que nace de la misma organización que lo va pidiendo y los cambios y riesgos serán menores a los de la implementación en una empresa nueva.

### ***Formalización de la Estructura***

El propósito del diseño organizativo, es crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva y asegure la coordinación de ese esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes.

Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en si mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión ya que depende del aumento de tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización.

Según Mintzberg “la estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque, esto es siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados”.

# **CAPÍTULO IV**

## **CONTROL INTERNO**

**Sumario: 1.- Definición de control interno 2.- Componentes del control interno 3.- Características del Sistema de Control Interno 4.- Segregación de funciones**

### **1.- Definición de control interno**

El control interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos:

- I. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- II. Confiabilidad de la información financiera.
- III. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.

### **2.- Componentes del control interno**

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz:

Ambiente de Control.  
Evaluación de Riesgos.  
Actividades de Control.  
Información y Comunicación.  
Supervisión o Monitoreo.

***Entorno de control:***

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

***Evaluación de los riesgos:***

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán

cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Una metodología basada en riesgos se enfoca en los problemas que presentan la mayor amenaza para el negocio y sus estados financieros. Independientemente de si los motivos para invertir en el cumplimiento de la segregación de funciones son para asegurar el cumplimiento regulatorio, la prevención de fraudes o un nuevo sistema ERP, una compañía no puede eliminar todos los posibles riesgos. Más bien, el objetivo debe ser centrarse en los riesgos que amenazan los umbrales predefinidos de valor. Generalmente, éstos se establecen al principio de la iniciativa de la segregación de funciones. La materialidad, los umbrales de fraude o los límites financieros importantes que cuantifican el impacto de la realización de riesgos financieros, operativos o reputacionales, son ejemplos de los umbrales que sirven para medir la sensibilidad financiera de los conflictos de la segregación de funciones.

El riesgo se define como una contingencia o cercanía de un daño. Posibilidad que ocurra algo no deseado, una pérdida, un efecto negativo Toda Empresa afronta Riesgos en todos los niveles de la organización y en todas las operaciones, que le dificultan alcanzar los Objetivos Empresariales El Riesgo afecta la habilidad de la Organización para:

- Sobrevivir
- Competir con éxito en su Sector

- Mantener una posición financiera fuerte
- Asegurar calidad en sus bienes, servicios y RRHH
- Imagen pública positiva

### ***Algunos factores del componente***

✓ Identificar y analizar los riesgos relevantes con incidencia en los  
Objetivos Empresariales

✓ Considerar el nivel de riesgo que la Dirección considera aceptable

✓ Evaluar los factores internos y externos que incrementan el Riesgo

✓ Analizar el Riesgo en la Estructura, en el Proceso, en la Operación,  
en la Información

✓ Gestionar el Riesgo de Fraude

✓ Gestionar el Riesgo en un contexto de Cambio

### ***Metodología de Evaluación***

1. Evaluar la estructura, los ciclos de operaciones, cada actividad,  
los elementos del sistema de información.

2. Identificar el Riesgo en cada uno de ellos.

3. Estimar importancia, trascendencia, e impacto del Riesgo

4. Evaluar la probabilidad de ocurrencia o la frecuencia de su  
materialización

5. Evaluar velocidad y permanencia del Riesgo

6. Determinar cómo manejarlo: método más efectivo de controlarlo y  
minimizarlo. Definición de las acciones de control. Se determina el alcance del  
control.

7. Considerar la “*gestión del fraude*”

8. Considerar la “*gestión del cambio*”

9. Elaborar la Matriz de Riesgos (mapa de riesgos)

Las *actividades de control* consisten en las políticas, normas y procedimientos adoptados por la Dirección, que tienden a asegurar que se cumplan sus Políticas. Son las acciones que se toman para afrontar los Riesgos que amenazan el cumplimiento de los Objetivos de la Organización.

- ✓ Las actividades de control se llevan a cabo en toda la organización
- ✓ Estructura. Niveles. Funciones
- ✓ Sistemas. Sub sistemas. Procesos
- ✓ Sistema de información. Tecnología de la información

Las actividades de control implican acciones de autorizar, aprobar (firmar), conciliar, verificar, recontar, conformar.

- Los tipos de control que se pueden encontrar son:
- Preventivos / Correctivos
- Manuales / Automatizados
- Gerenciales
- Generales / De Aplicación

### ***Actividades de control:***

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e

incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

#### ALGUNAS NORMAS DE CONTROL

- ✓ Separación de funciones
- ✓ Definición de niveles de autorización
- ✓ Accesos restringidos
- ✓ Auditoria interna independiente
- ✓ Adecuada documentación de operaciones
- ✓ Registros adecuados y oportunos
- ✓ Comprobación de transacciones
- ✓ Controles físicos
- ✓ Controles de la tecnología de la información

- ✓ Rotación de personal
- ✓ Indicadores de desempeño

***Información y comunicación:***

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

### ***Supervisión o monitoreo***

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

### **3.- Características del Sistema de Control Interno**

Las características de un sistema de control interno satisfactorio debería incluir:

- Un plan de organización que provea segregación adecuada de las responsabilidades y deberes.
- Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro que provea adecuadamente un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.

- ❑ Prácticas sanas en el desarrollo de funciones y deberes de cada uno de los departamentos de la organización
- ❑ Recurso Humano de una calidad adecuada de acuerdo con las responsabilidades.

Constituye una serie de procedimientos bien establecidos, con el propósito de monitorear todas las actividades de la Empresa, que puedan afectar el manejo del efectivo. Estos procedimientos tienen por objetivo salvaguardar los activos, garantizando la exactitud y confiabilidad de los registros mediante:

- División del trabajo
- Delegación de autoridad
- Asignación de responsabilidades
- Promoción de personal eficiente
- Identificación del personal con las políticas de la Empresa.

Estos elementos son importantes individualmente por derecho propio pero son tan básicos para un sistema de control interno adecuado que cualquier deficiencia importante en uno de ellos evitaría el funcionamiento satisfactorio de todo el sistema. Se torna necesario, entonces, establecer una estructura estándar de Control Interno que soporte los procesos de Implementación, unifique los criterios de control y garantice un control corporativo a la gestión que le permita el cumplimiento de sus objetivos. Esto implicaría motivar la construcción de un entorno ético alrededor de la función administrativa, mantener una orientación permanente a controlar los riesgos que pueden inhibir el logro de los propósitos, establecer la comunicación como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés, otorgar un valor preponderante a la evaluación ya sea este del orden administrativo, financiero u operativo como así también a los planes de mejoramiento, como herramienta que garantice la proyección de la entidad hacia la excelencia y calidad total.

## FRAUDES

### 1. Fraude Corporativo

Puede ser cometido por la misma administración, dirección o alta gerencia. Consiste en la distorsión de la información financiera que puede perjudicar la toma de decisiones de los usuarios de los estados contables.

Tipos de fraude:

Información financiera fraudulenta

Revelaciones Financieras Engañosas

Fraude de la administración

Crimen corporativo

### 2. Malversación de Activos o Fraude Laboral

Son realizados por los empleados como por la gerencia. Se verifica en el robo o uso indebido de activos y recursos. En este caso se ve perjudicada la misma empresa.

### 3. Corrupción

Al igual que la malversación puede ser cometida por los empleados y la gerencia. Consiste en influenciar transacciones comerciales para obtener beneficios a favor propio o de un tercero distinto de la entidad.

## **4.- Segregación de funciones**

El interés cada vez mayor en la segregación de funciones se debe, en parte, a los reglamentos impulsados con un enfoque en los controles y a la responsabilidad a nivel ejecutivo por lograr su implementación exitosa. Sin embargo, la razón subyacente de estos reglamentos es aún más importante: ninguna persona debe tener demasiado acceso a un sistema que le permita ejecutar transacciones en todo un proceso de negocios sin controles y autorizaciones. Permitir este tipo de acceso representa un riesgo muy real para los negocios y manejar este riesgo de manera pragmática y eficaz es más difícil de lo que parece.

La segregación de funciones es un control interno básico que busca asegurar que ninguna persona tenga la autoridad para ejecutar dos o más transacciones sensibles en conflicto que podrían afectar los estados financieros. Sin una guía adecuada y un enfoque razonable, podría parecer extremadamente difícil lograr implementar, probar, remediar y mitigar la segregación de funciones. Sin embargo, un enfoque basado en riesgos puede lograr que este esfuerzo sea manejable para una compañía de cualquier tamaño.

Las empresas no necesitan crear estructuras complejas de funciones ni realizar cambios costosos a fin de cumplir con la segregación de funciones y el principio del mínimo privilegio.

La segregación de funciones establece que es posible que surjan problemas (tales como fraude, errores importantes y manipulación de los estados financieros) cuando una misma persona tiene autorización para ejecutar dos o más transacciones sensibles en conflicto. Las transacciones sensibles impulsan los procesos que pudieran afectar los estados financieros, actividades operativas o la reputación de una compañía en el mercado.

### ***Hoja de ruta de la segregación de funciones***

#### **Matriz de conflictos**

El resultado de la fase de definición a nivel de negocio es una matriz de posibles conflictos que incluye la correspondiente declaración de riesgo relacionada con cada conflicto.

Las iniciativas más exitosas de la segregación de funciones constan de cinco fases:

#### ***Fase 1: Definición a nivel de negocio***

El objetivo de esta fase es lograr entender el alcance de las transacciones sensibles y los conflictos que existen en los procesos de negocios clave de la compañía. Estas transacciones son las que presentan el

mayor riesgo de fraude para la organización cuando alguien cuenta con acceso excesivo a los sistemas. Durante esta fase, los umbrales se determinan con base en el riesgo e impacto para la compañía por cada posible conflicto de segregación de funciones. Por lo general, la matriz y las declaraciones de riesgo correspondientes son diferentes entre compañías, industrias, modelos de negocio e incluso ubicaciones dentro de la misma empresa, dependiendo de los procesos que son importantes. Cada unidad de negocio debe realizar un análisis personalizado de sus transacciones en conflicto a fin de encontrar el riesgo real de ese modelo de negocio en particular.

#### *Fase 2: Definición técnica*

La definición técnica utiliza la matriz de conflictos elaborada como una herramienta para ayudar a responder la pregunta: “¿Qué aplicaciones soportan la ejecución de las transacciones sensibles definidas y cómo se ejecutan en el sistema?”. La compañía o unidad de negocio debe mapear cada transacción sensible con sus derechos de acceso relacionados en la aplicación que ejecuta dicha transacción. Este paso crítico alimenta el análisis de datos cuando se configura el acceso durante la implementación o arroja los resultados de las pruebas en ambientes reales.

El mapeo de aplicaciones es la identificación de reglas mediante las cuales las transacciones sensibles se llevan a cabo en los sistemas.

Por ejemplo, los derechos de actualizaciones del proveedor se pueden ejecutar mediante una serie de menús en una aplicación dada. Se debe mapear, recorrer y documentar la presencia de estos menús asignados a usuarios específicos, a fin de que la compañía pueda aplicar pruebas adecuadas en busca de algún conflicto en particular. El reto es que en la mayoría de las aplicaciones modernas existe más de una sola manera de ejecutar la misma transacción.

El proceso de la segregación de funciones basado en riesgos requiere que una compañía descubra todos los métodos posibles para ejecutar

una transacción, a fin de entender todas las posibilidades de fraude y no solo la visión limitada de los métodos conocidos. Mapear todas las maneras en que un usuario pudiera ejecutar una transacción es crucial para describir adecuadamente la segregación de funciones existente.

Mapeo de la segregación de funciones:

Una de las falacias clave en el mapeo de menús (o de acceso) es que solo se deben mapear las transacciones que realmente se utilizan en la aplicación. Si bien este método capta en general muchas de las transacciones ejecutadas, no identificará los menús que los usuarios de negocios no utilizan pero que podrían usar para ejecutar una transacción en particular. Aunque los menús se pueden deshabilitar o no estar disponibles para un grupo de usuarios de negocios, éstos se deben mapear para poder demostrar que han sido considerados y es posible ver todo el grupo de reglas a través del cual se están probando los conflictos de segregación de funciones.

De lo contrario, a fin de facilitar el monitoreo continuo de los controles, las compañías incluyen con frecuencia a los usuarios de TI en los informes sobre el uso normal de transacciones sensibles y de conflictos de segregación de funciones. Por lo general se debe excluir la funcionalidad de solo lectura o de consulta, ya que no permite la ejecución de transacciones sensibles. Independientemente del tratamiento de la exclusión de transacciones es de suma importancia documentar todas las omisiones y la justificación de las mismas, así como comunicar esta información a los reguladores y partes interesadas respecto al cumplimiento.

### **Pruebas dentro de la aplicación vs. pruebas entre aplicaciones**

Las transacciones y los estados financieros a menudo se procesan a través de una cartera interrelacionada de aplicaciones y procesos de negocios automatizados. En general, los usuarios tienen acceso a varios sistemas cuando ejecutan una función de trabajo específica. Este acceso a múltiples sistemas a menudo genera la posibilidad de fraude y problemas de control. En consecuencia, es de suma importancia que la compañía no solo

realice pruebas dentro de una aplicación sino también entre aplicaciones (es decir, entre dos o más aplicaciones), para identificar el riesgo subyacente de un conflicto de segregación de funciones.

### **Procesamiento de punta a punta**

Cuando una sola persona puede ejecutar un proceso de punta a punta, esto indica que hay una falta de control sobre los diferentes pasos dentro de un solo proceso de negocio. Por lo general, bajo este escenario un usuario puede concluir todo un proceso (desde el inicio y autorización hasta la aprobación y ejecución) sin que se ejecuten controles.

Este tipo de problema puede ocurrir en plantillas o departamentos con poco personal donde se comparten las responsabilidades laborales (es decir, cualquier persona puede fungir como reemplazo de otra). El análisis de datos puede detectar los mismos usuarios en múltiples pruebas de conflicto dentro de un proceso de negocios en particular. Si se presenta esta situación, es posible que la compañía necesite prestar mucha atención en el uso de controles mitigantes o considerar remediar totalmente el problema al rediseñar el proceso por completo.

#### *Fase 3: Pruebas*

En la fase de pruebas se utilizan los datos obtenidos de las fases de definición del negocio y definición técnica para preparar un análisis de usuarios con conflictos de segregación de funciones. Los resultados destacan estos conflictos de varias maneras y muestran la gravedad de los problemas entre la población de usuarios de la compañía.

### **Calificaciones del riesgo de conflicto**

No existen dos conflictos de segregación de funciones iguales. Cada problema presenta un riesgo diferente para el negocio e idóneamente cada conflicto debe ser calificado de acuerdo con la probabilidad e impacto de que un usuario ejecute las transacciones en conflicto. Cualquiera que sea la anotación de la clasificación es importante que las compañías prioricen los conflictos, para que la remediación y administración de la población de

usuarios se pueda enfocar en la solución de conflictos que tengan la mayor probabilidad de poder reducir riesgos.

Evaluar y definir adecuadamente cómo manejar cada calificación de riesgo son factores clave para obtener los beneficios del enfoque basado en riesgos.

La mitigación no arregla ni corrige el conflicto. Más bien, permite que el riesgo esté en el sistema y crea o identifica controles existentes que compensan el riesgo de la existencia de usuarios con excesivo acceso. Cuando una compañía elige mitigar un conflicto de segregación de funciones, acepta el riesgo asociado con dicho conflicto e intenta compensarlo a través del uso de controles de aplicación manuales, dependientes de TI (o alguna combinación de éstos). Estos controles de detección le pueden brindar a la administración la seguridad que necesita para permitir que exista el conflicto de segregación de funciones, mientras identifica actividades no autorizadas de conflictos de segregación de funciones a través de sus controles a nivel financiero.

#### *Fase 4: Mitigación*

Tal como su nombre lo indica, la mitigación es el siguiente paso para limitar el posible impacto de una violación en materia de conflicto de segregación de funciones. Esta fase se puede realizar conjuntamente con la de remediación, o dependiendo de los objetivos y el plazo de tiempo para el cumplimiento se puede llevar a cabo al último, cuando los conflictos se han reducido al mínimo. La mitigación analiza cada uno de los conflictos de segregación de funciones identificados y responde a la pregunta: “¿Qué control se encuentra en operación para reducir el riesgo residual de un conflicto de segregación de funciones en particular, de tal forma que no represente un riesgo importante para el negocio?”. En otras palabras, ¿la compañía puede identificar cualquier control existente que evite o detecte alguna actividad no autorizada o fraudulenta?.

Al utilizar controles mitigantes, la administración debe elaborar un análisis conflicto por conflicto para documentar la existencia de controles clave específicos que mitiguen el riesgo relacionado con un conflicto en particular.

La administración y los auditores pueden evaluar la eficacia de los controles mitigantes y llegar a una conclusión con respecto al nivel adecuado de dependencia que se debe de tener en la capacidad de control para manejar el riesgo a un nivel aceptable.

Este aspecto importante del enfoque basado en riesgos le permite a la administración aceptar que van a existir ciertos conflictos dentro de sus niveles de tolerancia a los riesgos predefinidos, determinando así el riesgo residual aceptable.

#### *Fase 5: Remediación*

El objetivo de esta fase es la corrección permanente de los conflictos de segregación de funciones. Las técnicas de remediación incluyen rediseñar y depurar los roles, revisar la idoneidad de los usuarios e implementar la herramienta de segregación de funciones.

El conjunto de cambios de personal, procesos y tecnología podría ayudar a sustentar la eficacia del control y del cumplimiento. Las iniciativas de remediación generalmente se dividen en dos categorías: la depuración táctica de la población de usuarios y el rediseño estratégico de roles. El componente táctico representa los elementos que se pueden abordar rápidamente, mientras que el desarrollo de roles generalmente implica grandes cambios organizacionales en la gente, procesos y tecnología. La elección del método táctico o estratégico no es una propuesta para elegir entre uno u otro; la mayoría de las compañías combinan enfoques en un lapso de tiempo gradual. La decisión de continuar con un método de remediación en particular depende de la complejidad y nivel de gravedad de los conflictos de segregación de funciones y del plazo de tiempo obligatorio.

### **Depuración táctica de la población de usuarios**

Este proceso de depuración requiere que la compañía analice un rol en particular y los conflictos que existen dentro de éste, a fin de establecer un rol o modelo de seguridad depurado y libre de conflictos.

Los roles por sí solos no se pueden utilizar para realizar pruebas en busca de conflictos de segregación de funciones; más bien, una compañía debe buscar el nivel de seguridad más bajo que comprende el rol en particular, a fin de entender cuáles son las transacciones que un usuario puede ejecutar. Sin embargo, los roles se pueden utilizar para corregir los conflictos de segregación de funciones creando un modelo de funciones cuya eficacia es conocida, y estableciendo por ende la ejecución constante del modelo a través de los controles de seguridad de la aplicación.

### **Rediseño estratégico de roles**

El rediseño estratégico de roles busca definir lo que compone un acceso libre de conflictos de segregación de funciones en una compañía. Mapea la función y responsabilidad laboral en el negocio con los derechos de acceso requeridos en cada sistema. Una vez concluida la remediación, se debe establecer un esquema de gobernabilidad de gente, procesos y tecnología para ayudar a garantizar que no vuelva a presentarse la situación.

Es de suma importancia asignar la responsabilidad de las tareas de mantenimiento de roles, administración de usuarios y definición de las reglas de segregación de funciones. Las pruebas periódicas y verificación de conflictos se deben incluir en los procesos para otorgar permisos. Un factor crítico para el éxito es apoyar los procesos de rediseño con la tecnología adecuada.

Para las compañías pequeñas con aplicaciones muy sencillas esto se puede administrar con una solución básica, como una hoja de cálculo en la que se capturen las actividades en conflicto y donde se pueda realizar un análisis básico para determinar si el acceso del usuario dará pie a problemas relacionados con la segregación de funciones.

***Pasos importantes:***

- Para los riesgos financieros debe considerarse documentar las aseveraciones en los estados financieros relacionadas con el riesgo de conflicto. En específico, las aseveraciones y objetivos abordados por los controles mitigantes citados son:

- Integridad
- Derechos y obligaciones
- Valuación
- Existencia u ocurrencia
- Presentación y revelación

- Esto es importante, ya que permite a la compañía demostrar que las aseveraciones relacionadas con los controles mitigantes abordan adecuadamente las aseveraciones vinculadas con el riesgo de conflictos. El auditor externo también podría solicitar que los controles se mapeen a su marco o metodología de auditoría.

Es recomendable que se trabaje con el auditor para determinar los marcos de referencia relevantes a los cuales se mapean los controles mitigantes.

- Un conflicto puede ser atendido por más de un control mitigante.

Implementar tanto controles preventivos como detectivos ayuda a administrar el riesgo en caso de que falle alguno y apoya el uso de un enfoque basado en riesgos. Si bien no hay un número idóneo de controles, una buena regla a seguir es la siguiente: es preferible tener más de un control, pero un control bien diseñado es mejor que 10 controles que no compensen el riesgo del conflicto. Los controles mitigantes deben atender a un riesgo en específico. Por lo regular, no es suficiente utilizar “revisiones de presupuesto” como un control mitigante para todos los conflictos de segregación de funciones, ya que este control es demasiado general. El nivel de granularidad de controles es importante cuando se intenta detectar y prevenir fraudes y errores materiales.

En la matriz de conflictos se debe documentar el motivo específico por el cual cada control mitiga el riesgo de conflicto específico. Esto permitirá que la administración aborde el riesgo con mayor eficacia y sirve como una justificación para los auditores y reguladores respecto a la razón por la que se eligió el control y su relevancia como factor mitigante.

➤ Se debe elaborar una lista de las personas (nombre y puesto) que ejecutan cada uno de los controles mitigantes en la compañía, ya que es importante saber si la persona que ejecuta el control mitigante también es un usuario en conflicto. El grado hasta el cual se puede depender de este tipo de controles se reduce considerablemente (si no es que se elimina por completo) cuando el personal que se encuentra en la población en conflicto también ejecuta los controles mitigantes. Lo ideal sería que esta situación se corrija reasignando el control a otro usuario sin conflicto o al eliminar al usuario de una o ambas transacciones sensibles en conflicto.

➤ En algunos casos, la empresa puede mitigar toda una aplicación o un sistema sin realizar pruebas para identificar el número de usuarios en conflicto en el sistema. Si la compañía detecta que existen muy pocos usuarios del sistema o que éste cubre un número pequeño de posibles conflictos (como la actualización del archivo maestro de los proveedores), es posible que sea suficiente emitir un memorando explicando el motivo por el cual no es necesario llevar a cabo pruebas.

La segregación de funciones continúa siendo una parte integral del control interno de las compañías. Si bien se debe establecer el nivel adecuado de esfuerzo y atención al cumplimiento de la segregación de funciones, las empresas también deben buscar que la ejecución de sus controles sea sencilla y precisa. La segregación de funciones representa un reto único en cuanto al cumplimiento con los controles, ya que requiere de una alineación estrecha entre el negocio y las partes interesadas de TI para evaluar, mitigar, reducir y monitorear el riesgo de fraude o de errores materiales.

La inversión en aplicaciones y herramientas no va a solucionar en sí los procesos deficientes. Asimismo, esperar una mejora con el paso del tiempo sin tener un enfoque continuo sobre los riesgos que están abordando o el valor que se está protegiendo no es una estrategia sostenible de cumplimiento o de TI. La administración debe dar un paso atrás y preguntar qué es lo que la compañía busca lograr a través de la segregación de funciones. Una iniciativa de segregación de funciones bien diseñada y basada en riesgos puede facilitar el cumplimiento, así como demostrar un valor de negocios real al mejorar los controles mientras se desarrollan, optimizan y rediseñan, de manera eficiente, los procesos clave de negocio y de TI.

#### Rendimiento de la inversión en la remediación

La inversión inicial en gente, procesos y tecnología que gobiernan el proceso de segregación de funciones podría dar como resultado lo siguiente:

- Reducción en el riesgo de negocio
- Menor incidencia de aplicación de controles
- Evitar multas por incumplimiento reglamentario
- Ahorro en horas de consultoría
- Un mejor ambiente de control
- Fuente de registros maestros. Cuando una compañía establece una fuente de registros maestros ha dado el primer paso para entender los derechos de acceso en conflicto del sistema. Una fuente de registros maestros es una visión sencilla de la población de usuarios y de todos los derechos de acceso asociados a éstos.
- Acceso predeterminado. El acceso predeterminado (conocido con diferentes nombres dependiendo del sistema) proporciona el conjunto estándar de derechos de acceso para todos los usuarios registrados en esa aplicación. El acceso predeterminado se debe asignar con mesura y tener sumo cuidado con los menús o niveles de seguridad a los que ha sido asignado.

- Roles. Los roles son útiles para administrar cualquier sistema, ya que optimizan la asignación de los derechos de acceso y permisos al alinear el acceso al sistema con la responsabilidad o función laboral. Esta lógica integrada permite que el personal que no pertenece al área de TI pueda asignar el acceso requerido cuando se contrata a un empleado.

- Revisiones. Las revisiones de razonabilidad de accesos de los usuarios ofrecen una manera fácil y eficaz de reducir el número de conflictos de segregación de funciones que se identifiquen durante el proceso de prueba.

- Identificaciones atípicas. Las identificaciones y cuentas de usuario atípicas son indicadores de desviaciones en las convenciones de nomenclatura estándar para los ID de la compañía. Estas cuentas deben ser investigadas en busca de accesos inadecuados, y de ser posible deben ser cambiadas para cumplir con la política de convenciones de nomenclatura de los ID de usuarios de la empresa.

- Exempleados. Aunque las cuentas de usuarios que ya caducaron o de exempleados deben estar controladas dentro del proceso de acceso lógico, es de suma importancia estudiar la población de usuarios actuales para identificar a los exempleados de la lista de Recursos Humanos.

- Acceso al sistema. Los usuarios con acceso directo al nivel más bajo se deben analizar detalladamente. Esto representa una posible laguna de seguridad, ya que los usuarios podrían obtener derechos de acceso sin seguir el proceso estándar de administración de usuarios. El problema generalmente ocurre cuando los consultores, contratistas o especialistas requieren acceso a una funcionalidad específica del sistema y omiten los roles, a fin de asignar elementos específicos del menú o pantallas fuera del proceso normal de permisos.

- Cuentas del sistema. Las cuentas del sistema genéricas, compartidas y poderosas (en las que los usuarios pueden iniciar una sesión) presentan un reto, ya que es imposible saber con certeza quién ha utilizado esa cuenta específica.

# **CAPÍTULO V**

## **PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO**

**Sumario:** 1.- Negocio 2.- Productos 3.- Certificaciones e inscripciones 4.- Proceso productivo 5.- Estructura 6.- Principales funciones relevadas

### **1.- Negocio**

La Tesis S.R.L. es una empresa dedicada a producir harina de maíz, y a su vez procesar y fraccionar una gran variedad de legumbres y cereales.

Es una empresa pequeña y joven que comenzó a funcionar hace aproximadamente tres años, pero debido a las exigencias de la demanda actual, tiene una gran expectativa de crecimiento y un alto potencial para posicionarse en el mercado competitivo.

Se ubica en el norte de Argentina, en una zona productora de Maíz (principal materia prima de la Harina de Maíz o Polenta), de Porotos y otros productos que comercializa.

La empresa no cuenta con una lista excluyente en cuanto a presentaciones y marcas, si no que puede ser flexible y adaptar fácilmente sus instalaciones, para producir de acuerdo a la marca y presentación que el cliente necesite.

La Tesis S.R.L. abarca las siguientes unidades de negocio:

- Venta Harina de Maíz, Legumbres y Cereales fraccionado a:
  1. Supermercados
  - Mayoristas
  - Minoristas

2. Ventas al Gobierno y Entidades afines.

3. Industrias.

Las ventas se realizan a través de un cuerpo de vendedores o bien visitas personales de parte del Gerente de la empresa o el encargado de Expedición - Logística.

## 2.- Productos

Los productos destinados a la venta son los siguientes:

<b>CALIDAD 1:</b>		<b>CALIDAD 2:</b>	
<b>Marca: LATE</b>		<b>Marca: SIS</b>	
Producto	Fraccionado	Producto	Fraccionado
Polenta	1kg	Polenta	1kg
Polenta	500gr	Polenta	500gr
Polenta Cocción Rápida	500gr	Polenta para perro	5kg
Avena Arrollada	400gr	Avena Arrollada	400gr
Trigo Burgol	500gr	Trigo Burgol	500gr
Poro Alubia	500gr	Poro Alubia	500gr
Poroto Negro	1kg	Poroto Negro	1kg
Maíz Pisingallo	500gr	Maíz Pisingallo	500gr
Maíz Pelado Blanco	500gr	Maíz Pelado Blanco	500gr
Maíz Colorado	500gr	Maíz Colorado	500gr
Lenteja	500gr	Lenteja	500gr
Lenteja	400gr	Lenteja	400gr

### **Productos a Granel**

Afrecho	38kg
Harina de maíz	5kg
Harina de maíz	45kg
Barrido	23kg
Maíz Colorado	50kg

La

Tesis S.A.

produce alimentos, por lo que es extremadamente cuidadoso en asegurar la inocuidad de los mismos. A tal fin, siempre están en pleno proceso de

implementación de las buenas prácticas de manufactura de alimentos, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

### **3.- Certificaciones e Inscripciones**

Actualmente la empresa cuenta con las certificaciones **Kosher** (certifican las costumbres alimenticias de los judíos: la que establece que los cárnicos no deben ser consumidos al mismo tiempo que los lácteos; y la que prohíbe a los judíos comer carne porcina en cualquiera de sus formas) y **libre de Gluten** (indican alimento apto para celíacos).

Se encuentra correctamente inscrita en la ex-ONCCA, actual Unidad de Coordinación y Evaluación de Subsidios al Consumo Interno (**UCESCI**).

**Bromatología:** Según lo establecido en el código alimentario argentino, es necesario que los establecimientos elaboradores y fraccionadores, realicen, previo al inicio de sus actividades los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente y registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos:

Una vez aprobados se otorga un número de:

1. Registro Nacional de Establecimientos (RNE). Representa un certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan a la empresa elaboradora de productos alimenticios para sus establecimientos. Es una constancia de que la empresa ha sido inscrita en el RNE que la habilita para desarrollar la actividad declarada.
2. Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA): certificado que las autoridades otorgan para cada producto a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios.

La inscripción de estos productos se debe renovar anualmente. Generalmente piden una renovación de la monografía y muestras de envases. Además se debe adjuntar los elementos que certifican los productos libres de gluten.

#### **4.- Proceso Productivo**

##### ***Maquinarias y Equipos***

La estructura productiva está compuesta principalmente por:

Silo de Acopio

Tarara

Tolva peladora

Peladora 1 y 2

Canal de Aire

Twin

Bancos T1 y T2.

Fraccionadora.

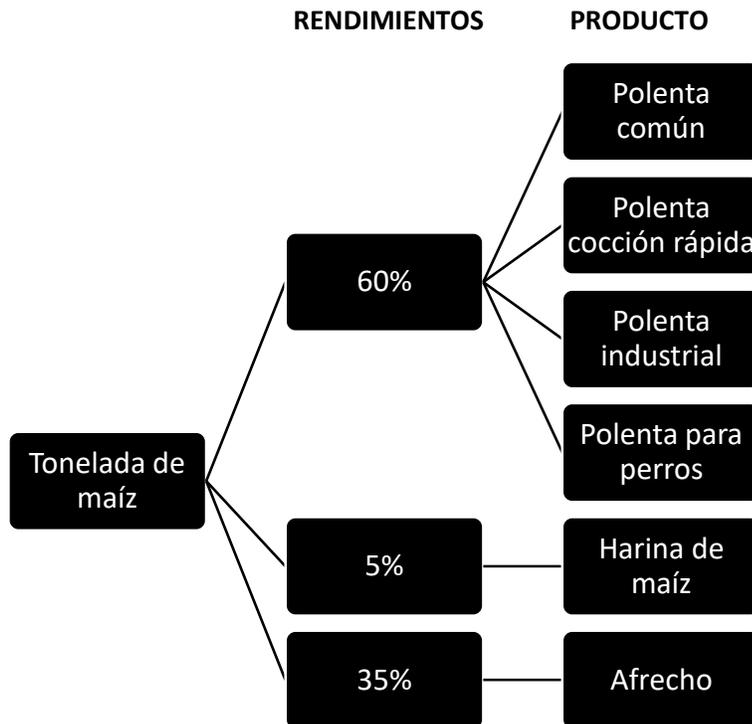
Almacén.

##### ***Proceso Productivo***

El maíz almacenado en los silos de acopio pasa a la tarara donde son removidas las impurezas, luego se pela el maíz para quitarle la cutícula. Todo esto es transmitido por un canal de aire en donde se separa el maíz pelado que pasará al primer banco de molienda.

Luego de la molienda se obtienen los siguientes productos: sémola fina, sémola gruesa, sémola industrial y harina. Si la granulometría no es la adecuada pasa a un segundo banco de molienda donde se obtienen los mismos productos y además el afrecho de maíz.

La sémola fina y la sémola gruesa pasan al sector de fraccionado. La empresa cuenta con dos fraccionadoras que trabajan con distinta calidad de producto. Los productos se fraccionan y se forman fardos de diez paquetes que a su vez se agrupan en pallets de mil kilos. Estos son almacenados hasta su despacho. La sémola industrial, la harina y el afrecho son productos que se venden a granel y por lo tanto se envasan en bolsa de arpillera de 50, 45 y 38 kilos, respectivamente. El afrecho es un subproducto que se vende como alimento para ganado. La sémola industrial se vende a productoras de snacks para la producción de palitos de maíz.



El resto de los cereales como lenteja, maíz pisingallo, maíz blanco, poroto alubia, poroto negro, avena y trigo burgol pasan solamente por un proceso de fraccionamiento y son almacenados.

La materia prima principal es el maíz colorado. En cuanto a los insumos utilizados podemos nombrar los plásticos para los envases, las bolsas

para armar los fardos, tarimas, stretch para cerrar los pallets, cinta, bolsas de arpillera e hilo.

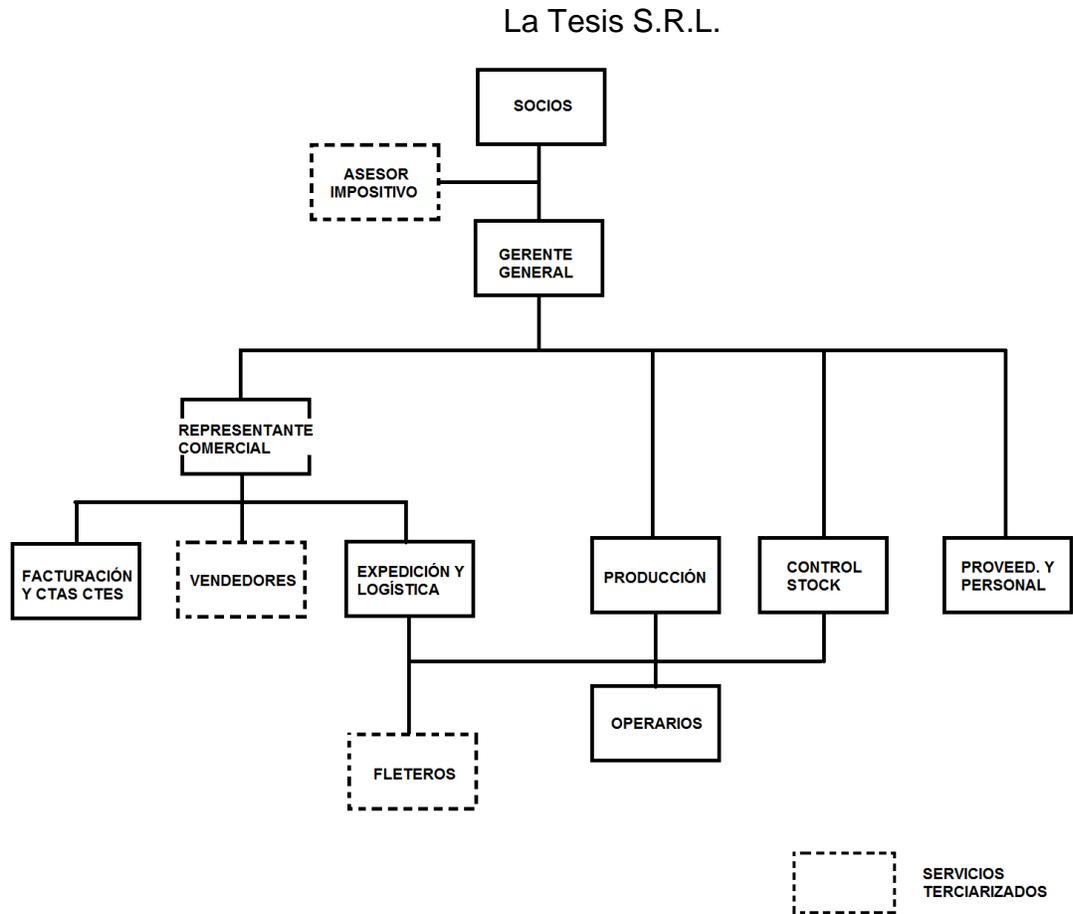
El tipo de producción es mixta. Generalmente se trata de mantener un stock uniforme, aunque a medida que se realizan las ventas se ajusta la producción a la demanda.

## **5.- Estructura**

En función al relevamiento de la empresa, inspecciones oculares y entrevistas con el personal en las distintas visitas, se logra una interpretación de la estructura y división de funciones actuales, las cuales se podrían describir y graficar de la siguiente manera:

La Tesis SRL cuenta con 3 empleados administrativos, que conforman las secciones: Personal - Proveedores, Facturación – Cuentas Corrientes y Expedición - Logística. Además cuenta con 5 operarios por turnos, los cuales en temporada alta (mayo - septiembre) se dividen en 3 turnos y en baja (octubre – abril) 2 turnos. Estos últimos responden al jefe de Producción representado en la sección Producción. Por último existe un empleado encargado del control de producción, rendimientos y stock.

La función de representante comercial es ejercida por el Gerente General.



### ***Fallas de Estructura***

La empresa, según se desarrolló en el marco teórico, cuenta con las siguientes fallas estructurales:

**Alcance de control:** El gerente general, que a su vez realiza la función de responsable comercial, tiene a su cargo tantas funciones que dificulta el control y supervisión efectiva sobre la organización, generando ineficiencia y riesgos en la pérdida de control.

**Unidad de Mando:** Los operarios son controlados y reciben órdenes tanto de los sectores: Producción, Control de Stock y Expedición - Logística.

Esto puede generar confusión sobre a quién responden como así también contradicciones en las órdenes recibidas.

Homogeneidad operativa: Entre las diferentes secciones se presentan fallas de efectiva separación de funciones y no existe el control por oposición de intereses. Como consecuencia pueden presentarse manipulación de documentación y registración de operaciones ficticias.

## **6.- Principales funciones relevadas**

Las funciones relevadas son las ejecutadas en la actualidad por el personal, las que surgen del relevamiento que está adjunto en el anexo uno (1).

### **Facturación – Cuenta Corriente:**

Conciliaciones Bancarias.

Facturación.

Cobranzas.

Emisión de Recibos.

Control de recepción de mercadería.

Emisión Notas de crédito y Notas de débito.

Armado de legajos de envíos.

Determinación saldo de clientes y propuesta de ajustes.

Depósitos y retiros de efectivo con cheque.

Trámites bancarios.

Liquidación comisiones de vendedores.

Estado de flujo de Efectivo.

Capital de Trabajo.

Pago a proveedores.

Emisión de cheques.

Pago anticipos al personal.

**Expedición - Logística:**

Control de stock y cotejo con pedidos pendientes.

Armado de envíos por zona de distribución.

Contratación fleteros.

Control de carga de mercadería.

Facturación.

Control de recepción de mercadería.

Comunicación novedades a vendedores y cuentas corrientes.

Ventas.

Cobranzas.

Pago a Proveedores.

**Producción:**

Planificación de producción diaria.

Control de stock a granel.

Compra insumos para mantenimiento maquinarias.

Supervisión de producción.

Control de calidad.

Comunicación con Paula por necesidades de otros insumos.

Control de carga de camiones.

**Control de Stock:**

Análisis de producción.

Control de Stock.

Control de insumos y materias primas.

Control de calidad.

Proceso de reabastecimiento.

Control de remitos de entrada de insumos de producción.

Control de consumos y costos.

**Personal - Proveedores:**

Registración y pago facturas a proveedores.

Emisión de cheques.

Determinación de saldos de proveedores y sueldos.

Pago de sueldos.

Estado de Resultados.

Conciliación bancaria.

Preparación de documentos para estudio contable.

**Cuerpo de vendedores:**

Envío de pedidos de clientes.

Cobro.

Rendición a Facturación - Cuentas Corrientes.

Control de mercadería entregada y posterior requerimiento de reposición.

Visita a clientes.

**Fleteros:**

Carga y descarga de mercadería, ejecución y control.

Control de mercadería cargada en el camión.

Cobranzas.

Rendición a Facturación - cuentas corrientes.

**Asesor Externo Impositivo:**

Liquidación de impuestos.

Control de documentación.

**Representante comercial y Gerente general:**

Facturación.

Cobranzas.

Pagos.

Carga factura proveedores.

Pago a proveedores.

Emisión de cheques.

Pago anticipos al personal.

Ventas.

Autorizaciones para pagos.

Determinación de descuentos, precios y bonificaciones.

Autorizaciones y controles en general.

Coordinación de producción, envíos a clientes, cobranzas y demás trámites.

## **CAPÍTULO VI**

### **CIRCUITOS OPERATIVOS RELEVADOS**

**Sumario: 1.- Introducción 2.- Circuito Compras actual 3.-  
Circuito pagos actual 4.- Circuito ventas actual 5.- Circuito  
cobros actual**

#### **1.- Introducción**

Para poner a prueba la validez de los procesos es necesario conocer qué características deben cumplir éstos para considerarse útiles. Resultan necesarios, y en tanto no sean redundantes, los procesos que: a) aporten información a los diferentes niveles referidos a situaciones que requieren la adopción de decisiones (oportunidad de decidir), b) aporten información referente a las alternativas posibles y sus consecuencias, en relación con una decisión a tomar (elaboración de la decisión); c) capten, conserven o elaboren información, habida cuenta de las necesidades expresadas en los puntos anteriores. El proceso de conservación se hace teniendo en cuenta la influencia del factor tiempo, que exige el archivo ordenado de datos para prever información en un momento distinto al de su captación; d) transmitan decisiones desde los niveles que las han adoptado a aquellos que las deban ejecutar, e) cubran la finalidad específica de instaurar el control interno; f) se

establezcan las comunicaciones con el contexto; h) sirvan para capacitar al personal.<sup>12</sup>

## **2.- Circuito compras actual**

Las necesidades de insumos (plásticos, stretch, bolsas, etc) y materias primas son remitidas de manera oral o en un **papel informal blanco** desde los operarios al sector Control de Stock o bien relevado por el mismo sector. Se realiza la **orden de compra** vía sistema por el sector control de stock indicando producto, cantidad y precio convenido, se imprime una copia que es archivada por el mismo sector para luego adjuntar el **remito del proveedor**.

Otras compras menores son realizadas por el sector Personal - Proveedores por iniciativa propia.

Los proveedores contratados son habituales, de cada uno se reciben ciertos productos siendo algunos de ellos irremplazables ya que, como por ejemplo, contienen el diseño del envase del producto y por los pequeños volúmenes que todavía se manejan es difícil su reemplazo.

Control de stock o Personal - Proveedores comunica verbalmente o vía mail al Gerente General, su autorización se limita a aquellas compras significativas sin existir una política establecida al respecto y se realiza en forma oral o contestando vía mail.

Las compras necesarias destinadas al mantenimiento de maquinarias o reparaciones esporádicas las realiza el sector Producción sin autorización.

Una vez que se recibe la mercadería en depósito es verificada por los operarios en cuanto su calidad y cantidad, lo que es supervisado y autorizado por el encargado del sector producción.

---

<sup>12</sup> MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ediciones Macchi, 3° Edición, (s.f.), (s.d.), pág. 146.

No se realiza informe de recepción sino se conforma el **remito** enviado por el proveedor por los operarios o el encargado del sector producción. En caso de ser mercadería sin remito, se conforma la **factura**.

Las facturas se remiten al sector Personal - Proveedores para su contabilización en el sistema. Las mismas se archivan en un legajo provisorio de deudas. Una copia del remito se archiva con la factura por Personal - Proveedores y una copia del mismo la archiva Control de stock.

### ***Fallas de control interno***

1. Descentralización de todas las compras.
2. No se realizan informes de recepción.
3. No se entrega en depósito una copia de la orden de compra, omitiendo cantidades.
4. No se autorizan las órdenes de compras cargadas en el sistema.
5. No existen diferentes fuentes de abastecimiento para productos de mayor importancia en el proceso productivo.
6. No existe un presupuesto de los gastos que se deberán afrontar en un período para cumplir con la producción estimada.
7. En algunos casos el mismo personal que compra es quien controla la mercadería o carga la factura en el sistema.
8. las funciones de recepción, de compras y de control de calidad no están bajo la responsabilidad de sectores diferentes.
9. No se controla el transporte ni envío del proveedor.
10. No se realiza un informe de calidad.
11. No existe un responsable de depósito.
12. Inexistencia de políticas escritas de descuentos, plazos o garantías dadas por los proveedores.

13. Deficiencia en la importación de máximos y mínimos de existencias de materia prima y demás elementos necesarios al proceso productivo y administrativo de la compañía.
14. Debe llevarse un registro control de pedidos, llegada de mercancía, pedidos pendientes y servicios cumplidos.
15. Falta de un régimen definido de autorizaciones.
16. El control de stock no se realiza vía sistema.

### ***Riesgos Involucrados***

1. Al descentralizarse las compras se dificulta la responsabilidad de las mismas y el control de cada una de ellas.
2. Al no realizarse informes de recepción y conformar el remito o la factura enviada por el proveedor puede provocarse una falla en el efectivo control y recuento de la mercadería recibida.
3. El personal que recibe la mercadería no cuenta con las especificaciones que debe cumplir las mismas para lograr un efectivo control de calidad.
4. Las órdenes de compra no autorizadas pueden generar desconocimiento del personal jerárquico provocando conflicto de responsabilidades.
5. Falta de aprovechamiento de precios, descuentos y volúmenes de los distintos proveedores.
6. Falta de planificación en las compras, generando problemas financieros y de producción.
7. Ante la falta de segregación de funciones pueden existir facturas ficticias o mal controladas.
8. La falta de control sobre el transporte del proveedor puede generar deficiencias en los productos enviados.

9. La falla en los controles de stock de materiales y materias primas pueden afectar la producción, las condiciones de contratación y la financiación de la empresa.
10. Las deficiencias en la producción no son asignables a un responsable por no realizarse un informe de control de calidad donde firme quién verificó la mercadería recibida.
11. Pueden no detectarse faltantes de stock o materiales necesarios para la producción.
12. Puede recibirse mercadería no pedida o bien perder el reclamo de mercadería no recibida por la falta de control de pendientes y de órdenes de compra.
13. Al existir autorizaciones solo de algunas compras se puede proceder a realizar compras innecesarias o ficticias.
14. Contabilización y pago de facturas falsas o duplicadas.
15. Por la falta de control de stock vía sistema puede perderse información de salidas e ingresos de mercaderías.
16. Adulteración de los documentos.

### **3.- Circuito pagos actual**

La factura es enviada desde depósito o bien entregada por el proveedor al sector Personal - Proveedores, quien carga la factura en el sistema y archiva con el remito conformado. Periódicamente, sección Personal - Proveedores se reúne con el gerente general y definen cuáles deudas se cancelan, medio de pago y fecha del cheque. Los cheques son emitidos a los respectivos proveedores, sin la indicación “no a la orden”. La orden de pago es emitida por sector Personal - Proveedores quién comunica telefónicamente la disponibilidad del pago para su retiro o se lo envía por correo en caso de ser en otra provincia, o con mensajería. En el caso

de pago con cheques, la orden de pago es realizada al momento de emisión del cheque, quedando en guarda de las encargadas del manejo de caja para entregar al momento de ser retirada por el proveedor o el cadete de confianza quien entrega pagos regularmente de la empresa.

Para algunos gastos menores se realizan Fondos a Rendir quedando el comprobante como caja hasta su rendición y su registración. Los mismos contienen: fecha de la entrega de fondos, destino esperado, nombre de quién recibe y su firma. Los FAR pueden ser rendidos sin fecha límite e incluso con un destino distinto para el que fueron entregados.

Las facturas pagadas y no registradas quedan dentro de la caja como equivalente hasta su registración al igual que los fondos a rendir.

### ***Fallas de control interno***

1. Inexistencia de una programación y política de pagos.
2. No se exigen recibos de parte de los proveedores.
3. Errores conceptuales en la cuenta caja, por vales o fondos a rendir.
4. No existe un mecanismo de rendición de cuenta a personal superior.
5. La empresa cancela la deuda con el proveedor a través de la emisión de la orden de pago antes de la efectiva entrega al proveedor.
6. No existe un análisis de intereses implícitos.
7. Superposición de funciones. Quien paga también prepara el pago y registra.
8. No existe política de rendiciones de gastos a rendir.
9. Acuerdo de plazos de pago sin coordinación de plazos de cobranzas.
10. Separación de funciones entre quién compra, registra y paga.

11. No se mantiene el saldo suficiente para hacer pagos necesarios y afrontar emergencias.
12. Los pagos no son realizados en su totalidad en cheques, incluso aquellos mayores a \$1.000.
13. Falta de política de autorización de egresos y pagos.
14. Quien paga tiene a su cargo la nómina de sueldos y lleva las deudas al personal.

### ***Riesgo Involucrado***

1. Pueden existir comprobantes antiguos a rendir que generen una manipulación de los fondos por parte del personal.
2. Pérdida del control de los fondos en cuanto a cantidad y tipo de disponibilidades, al realizarse las órdenes de pago sin la efectiva entrega de los valores al proveedor.
3. Errores en el devengamiento y análisis de los intereses pagados a proveedores.
4. Fraude en los pagos, cancelación de gastos ficticios.
5. Disposición de los fondos por parte de los empleados.
6. Desacomodo financiero y de liquidez ante la falta de coordinación de ingresos y pagos.
7. Extracciones injustificadas de fondos.
8. Adulteración en los anticipo a empleados.

### **4.- Circuito ventas actual**

Los pedidos son recepcionados por teléfono o vía mail. Si el cliente es nuevo se procede a emitir una **constancia de inscripción de AFIP**, la cual no es archivada, y dar de alta al cliente en el sistema por el sector Facturación - Cuentas Corrientes. No se realiza otro tipo de consulta. Se procesan incluso,

pedidos de deudores morosos. Las modalidades de venta son de contado y cuentas corrientes. Los precios y condiciones de ventas son fijados por el Gerente General sin una política fija, depende de las necesidades financieras de la empresa. Los plazos de cobros difieren en las diferentes operaciones. El **pedido** es cargado por sector Facturación - Cuentas Corrientes o Expedición - Logística al momento de recepción, sin ser impreso. Si en dicho momento existe stock suficiente y no comprometido, Expedición - Logística contrata el flete. Periódicamente el encargado del Sector Expedición - Logística y el Gerente General fijan las entregas que se cumplirán y pasan el pedido de producción al encargado de Producción. Cuando la mercadería está lista (lo que se comunica verbalmente por el encargado de Producción) o bien verificado personalmente por Expedición - Logística y es contratado el flete o se estima se contratará en las próximas horas, se procede a facturar por el Sector Facturación - Cuentas Corrientes o Expedición - Logística, lo que incluye: **facturas por triplicado** y **remitos por cuadruplicado**.

El camionero lleva **factura y remito original**, para ser entregados al cliente, y **duplicado del remito** para hacer conformar y devolver al sector Facturación - Cuentas Corrientes o Expedición - Logística. El **duplicado de la factura** se archiva cronológicamente en un legajo permanente. El sector Facturación - Cuentas Corrientes archiva en un legajo transitorio el **triplicado de la factura** junto con el **cuadruplicado del remito**, a la espera de la devolución del remito firmado por el cliente por parte del camionero. Una vez cruzado el remito conformado, es archivado en forma permanente cronológicamente.

El **remito en triplicado** queda archivado en Depósito con la firma del camionero como respaldo de la mercadería cargada y entregada. Este control sirve para faltantes al momento de la entrega.

Facturación - Cuentas Corrientes hace las notas de crédito o débito correspondientes, las mismas pueden ser originadas por devoluciones de los clientes de mercadería entregada anteriormente o bien del mismo pedido, por descuentos al aparecer gorgojos o bichos en los productos, por errores en la facturación o para anular operaciones no cumplidas y facturadas. Las notas de débito se realizan por errores en los precios de facturación.

### ***Fallas de control interno***

1. El estudio de los clientes en cuenta corriente es insuficiente.
2. No existe un análisis de intereses implícitos.
3. Pérdida de documentos que interrumpen la correlación numérica y los requisitos legales. Ejemplo: remitos no devueltos conformados.
4. Superposición de funciones entre quien realiza la venta, factura, emite nota de crédito y débito.
5. Errores en las rendiciones de los vendedores.
6. Falta de comunicación vendedores – cuenta corriente.
7. Quien controla el stock es también quien controla los despachos de mercadería.

### ***Riesgo Involucrado***

1. Insolvencia por parte de los clientes.
2. Errores en la información en cuanto a intereses ganados o perdidos por financiación.
3. Multas formales por errores en la correlatividad.
4. Falta de información para analizar cuentas corrientes.
5. Adulteración de los documentos.
6. Manipulación de los saldos a cobrar.

7. Fraude por parte de los vendedores.
8. Errores en la carga de la mercadería generando faltantes, devoluciones, etc.

#### **5.- Circuito de cobro actual**

Los medios de cobro son: efectivo, cheques emitido por el cliente y cheques de terceros tanto corrientes como diferidos. Las cobranzas no son depositadas diariamente. Los cheques generalmente son entregados a proveedores o descontados en el banco. La registración de los recibos la realiza Facturación - Cuentas Corrientes. Diariamente Facturación - Cuentas Corrientes emite desde el sistema un **listado de clientes con deuda**, actualiza un **archivo llevado en Excel** ya que el sistema contiene, en algunos clientes, inconsistencias por notas de crédito no registradas, facturas no anuladas, facturas no cumplidas, etc. y envía dicho archivo al gerente general para la gestión del cobro.

Las cobranzas se realizan en forma total o parcial, de la siguiente manera:

1. A través del encargado del sector Expedición - Logística mediante visita al cliente, a quién se le emite una copia de la **factura** para poder respaldar el importe a cobrar que reclama.
2. A través de los camioneros al momento de descargar la mercadería: se le escribe a mano en el **remito** que deben conformar y devolver a la empresa, el importe de la factura.
3. Por el mismo cliente, a través de visita en la empresa, mediante depósito bancario o enviando cheques propios o de terceros.
4. A través de vendedores, Facturación - cuentas corriente les envía **copia de la factura vía mail**. Las cobranzas son depositadas o entregadas en la empresa neto de comisiones,

el detalle de la rendición se realiza en un **papel informal blanco** a mano es remitido a Facturación - Cuentas corrientes quién controla el importe cobrado y la retención de comisiones por parte de los vendedores y archiva junto con la **orden de pago** de las comisiones. Comunica la conformidad de la cobranza y registra en el sistema: **recibos, depósitos, factura de comisiones y pago**. En este proceso, la registración se difiere hasta tanto se cuente con el **detalle de la cobranza** enviado por el vendedor o se realiza parcialmente por el importe efectivamente acreditado en el banco.

Los vendedores entregan a los clientes un **recibo provisorio**, el cual es adjuntado vía **mail** por el vendedor y archivado junto con el **recibo** emitido por sistema.

Los **recibos** se emiten por duplicado, quedando ambos en poder de la empresa, salvo que el cliente esté pagando personalmente en la empresa o se entregue un recibo a quién vaya a cobrar para su llenado, en dichos casos el original es entregado al cliente. Los mismos se archivan en forma permanente en forma cronológica.

Existen dos cajas: una chica manejada conjuntamente por las encargadas de los sectores: Facturación - Cuentas corrientes y Personal - Proveedores. Y otra manejada por el Gerente General. Las mismas se encuentran diferenciada por sistema existiendo un circuito de pases de caja sin imprimir comprobante, las cuales son registradas por las mismas encargadas que reciben o entregan los fondos.

El efectivo o los cheques en cartera son guardados por quién recibe los valores.

### ***Fallas de control interno***

1. Existe más de una persona responsable de caja.
2. Los responsables de los fondos no debieran tener acceso a la contabilidad.
3. Custodia de los cheques en poder de las encargadas de caja.
4. Los arqueos y controles son realizados por los mismos sectores que manejan y contabilizan los valores.
5. El encargado de cuentas a cobrar debe ser independiente de:
6. Verificación de facturas y notas de crédito.
7. Autorización de bajas de cuentas morosas.
8. Fallas en la información contable.
9. No se deposita diariamente la recaudación.
10. Quien factura y cobra puede efectuar descuento o devoluciones a clientes y proceder a su registración.
11. Quien cobra tiene la custodia de los documentos, valores o efectivo recibido.
12. Los endosos no siempre son realizados por los titulares de la cuenta.
13. La política de cobranzas no está definida ni se exige su cumplimiento a los clientes.
14. No se controla el vencimiento de las facturas.
15. No se envía regularmente estados de cuenta a los vendedores o clientes para gestionar el cobro.

### ***Riesgo involucrado***

1. Errores en la identificación de responsables.
2. Adulterar los tipos de cobranzas.

3. Adulterar depósitos y alterar posteriormente las conciliaciones bancarias.
4. Utilizar el dinero para usos personales, manipulando o postergando el efectivo ingreso.
5. Fraude vía notas de crédito.
6. Endosos de documentos para destinos distintos a los enunciados por el personal jerárquico.
7. Pérdidas financieras por demora en las cobranzas.

## **CAPÍTULO VII**

# **REESTRUCTURACIÓN Y CIRCUITOS PROPUESTOS**

**Sumario: 1.- Consideración Inicial 2.- Cambios propuestos en la estructura 3.- Cambios propuestos al circuito compras 4.- Cambios propuestos al circuito pagos 5.- Cambios propuestos al circuito ventas 6.- Cambios propuestos al circuito cobranzas**

### **1.- Consideración Inicial**

La Tesis S.R.L es una empresa nueva, en proceso de formación, donde los procedimientos no estaban pre-establecidos, la misma se fue organizando informalmente en función del criterio de los socios y comenzaron a surgir problemas de responsabilidades, de control y de gestión, dificultando el trabajo diario y provocando duplicación de actividades y falta de claridad en las órdenes.

Estos descuidos se ven incrementados por errores en la documentación, problemas en la ejecución de tareas y sobre todo un gran riesgo de equivocaciones o manipulaciones sobre las operaciones y la información al no existir restricciones a los registros, modificaciones y carga.

Este proyecto también se vio influenciado por la cantidad de empleados, donde es más difícil la reestructuración y por lo tanto, el cumplimiento de las normas de control interno, al contar con menos posibilidades de repartir las funciones. Es por esto que a pesar de

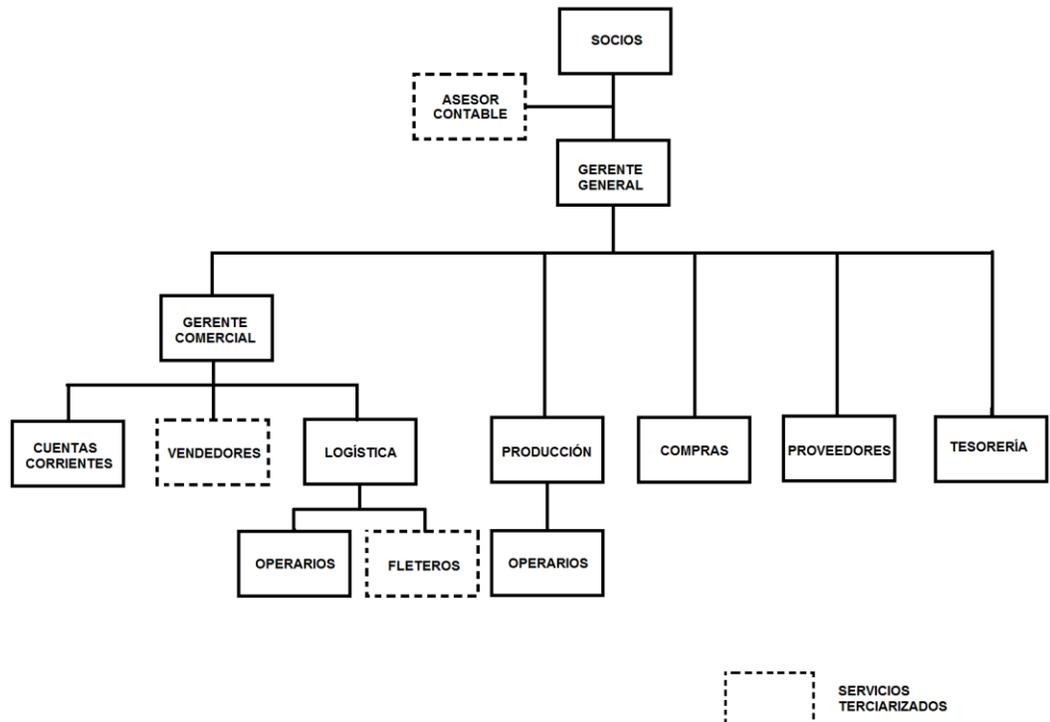
superponerse algunas de ellas, se propone un control cruzado supliendo la falla inicial.

Generalmente, el personal se resiste al cambio, sin embargo, este no fue el caso. Los empleados sienten la necesidad de una organización más clara y pre-establecida, por lo que su implementación se está realizando sin objeciones. Hemos concientizado sobre la necesidad de procedimientos establecidos, donde la documentación cuente con un circuito claro de procesos y de archivos de documentación, como así también las respectivas autorizaciones y políticas claras de operaciones.

## 2.- Cambios propuestos en la estructura

Organigrama propuesto:

La Tesis S.R.L.



## ***Segregación de funciones***

### **Cuentas Corrientes**

- Facturación de clientes: incluye facturas y remitos.
- Armado Legajo para entrega a clientes.
- Determinación del saldo de clientes
- Confección Notas de Débito y Créditos
- Comunicación con vendedores para gestionar la cobranza, enviando facturas y remitos conformados
- Liquidación comisiones de vendedores: comunicación a Proveedores
- Determinación de saldos a cobrar: comunicación a Tesorería

### **Proveedores**

- Registración facturas de compra
- Emisión Órdenes de Pago en efectivo y con cheque
- Determinación saldo proveedores
- Registración gastos bancarios
- Preparación documentación para asesor impositivo externo

### **Tesorería**

- Pago a proveedores
- Cobranzas y emisión de recibos
- Depósitos y extracciones bancarias
- Trámites bancarios
- Pago comisiones vendedores
- Confección planilla diaria de caja
- Conciliación Bancaria – Diaria y Mensual
- Estado de Flujo de Efectivo Proyectado – Mensual
- Preparación Estado de Resultado mensual

### **Logística**

- Armado de envíos por zona
- Contratación fletes
- Control recepción de mercadería por parte del cliente
- Control de carga a camiones
- Comunicación novedades a Cuentas Corrientes

### **Compras**

- Control de stock
- Gestión de compras
- Carga orden de compra
- Control de calidad de producción y materia prima
- Control de insumos
- Conformar remitos de entrada de insumos, materias primas y materiales
- Armado presupuesto de compras

### **Producción**

- Planificación de la producción
- Supervisión de la producción
- Ordenar operarios
- Mantenimiento maquinarias

### **Operarios**

- Emisión de Informe de recepción y alta en el sistema del stock por materiales, materias primas y mercadería devuelta por clientes.
- Confeccionar planilla de stock diaria

### **Gerente Comercial y Gerente General**

- Autorizaciones para pagos
- Determinación de precios, descuentos y bonificaciones
- Autorización presupuesto de compras
- Determinación política de ventas
- Determinación política de pagos
- Coordinación de producción, envíos a clientes y cobranzas
- Resguardo de Valores pendientes de depósito
- Controles en general

### **Asesor Contable**

- Liquidación de impuestos
- Emisión recibos de sueldos
- Control documentación
- Confección de contabilidad

### **Vendedores**

- Visita a clientes
- Envío pedido de clientes
- Cobranzas y rendiciones
- Emisión recibos provisorios

### **Fleteros**

- Carga y descarga de mercadería
- Distribución y entrega a clientes
- Control mercadería cargada al camión

### **3.- Cambios propuestos al Circuito Compras**

El control de los inventarios para detectar la necesidad de compra se realiza por el sector Compras o bien es comunicada por los Operarios, o en el sector que manifieste la necesidad. Se debe informar mediante la **solicitud de compra** al responsable de compras.

En compras se realiza la selección del proveedor los que generalmente son habituales. Por lo que muchas veces este paso se verá restringido a aquellos proveedores que conocen las especificaciones técnicas, calidad, diseño requerido, momento oportuno, etc.

La selección del proveedor consiste en enviar los **pedidos de cotización** a los proveedores vía mail y reenviar las respuestas al Gerente General para su autorización, la cual se limita a aquellos que se encuentran fuera del presupuesto. Una vez autorizado se emitirá la **orden de compra** emitiendo una copia para el sector Proveedores.

Por razones de control interno, es conveniente que las funciones de recepción, de compras y de control de calidad estén bajo la responsabilidad de sectores diferentes.

La recepción de la mercadería por parte de los Operarios generará en ese instante un **informe de recepción** y se procederá a dar de alta dicha

mercadería en el sistema. El primer control que debe hacerse es el cruce entre la orden de compra e informe de recepción y la factura entregada por el proveedor. Este primer paso se sugiere lo realice el sector Compras ya que ante cualquier inconsistencia fue responsable de la negociación con el proveedor y se podrían aclarar dudas más rápidamente. Por otro lado, el sector proveedores recibirá: **Factura del proveedor, orden de compra** emitido por el sector Compras (verifica precio) y el **Informe de Recepción** (verifica cantidad) emitido por los operarios, de esta manera se produce un control cruzado entre la conformidad o indicación de nota de débito por parte del sector compras versus la documentación recibida. Su emisión será realizada por el Dpto. Proveedores.

Las diferencias de precios y cantidades en las facturas deberán, en primera instancia ser aclaradas por el sector compra, de lo contrario el Gerente General deberá autorizar el nuevo precio. Por su parte, el control de calidad estará a cargo del jefe de producción para poder hacer frente a las exigencias del mercado.

Si las inconsistencias en cuanto precio, cantidad o calidad no se resuelven, se ordenará la devolución.

Los soportes que intervienen: **notas de pedido, órdenes de compra, informe de recepción**, etc., deben estar en talonarios prenumerados. De ser necesario anular comprobantes deberán quedar adheridos al talonario firmados por la persona a cargo de los mismos.

El legajo de compra: **factura, remito, orden de compra e informe de recepción** será enviado al Depto. Proveedores para continuar con el proceso del pago.

*Ver Apéndice: Cursograma 1 y Cursograma 2*

#### **4.- Cambios propuestos al Circuito Pagos**

El proceso de pagos se pone en funcionamiento con la recepción del **Legajo de Compra**, dando lugar al control y registración de la deuda, que consiste en cotejar el remito, la orden de compras y el informe de recepción. El mismo será archivado momentáneamente por Proveedores hasta que el Gerente General defina: medio de pago y condiciones. Los legajos de compras se anexan a la planilla de vencimientos y se envían a Tesorería. La generación de la **orden de pago** corresponde a Proveedores.

El Depto. Tesorería confecciona los cheques y genera un pedido de traslado de valores, según el caso. La autorización y firma de los mismos corresponde al Gerente General.

Una vez entregado el pago al proveedor la factura vuelve a intervenir con el sello de "Pagado".

Los fondos a rendir deberán ser justificados con los motivos por los que se dio el pago. Deberá controlarse idoneidad de los comprobantes y días en los que debe ser presentados. De lo contrario se imputarán como anticipos al personal.

*Ver Apéndice: Cursograma 3 y 4*

#### **4.- Cambios propuestos al Circuito de ventas**

En el diseño del sistema de ventas se deben tener presentes las necesidades de control interno en cuanto a la separación de funciones entre aquellos que realizan la nota de pedido y verifican las existencias, quienes otorgan el crédito, los que despachan las mercaderías y quien factura y registra la venta.

Las listas de precios son establecidas por el Gerente General, se recomienda su ingreso en el sistema de dichas listas para impedir la

modificación de los precios por parte de Depto. Cuentas Corrientes quien tiene a cargo la facturación. Las políticas de descuento, bonificaciones y mantenimiento de listas de precios anteriores serán definidos y aprobados también por el Gerente.

Las comisiones sobre ventas de los vendedores estarán establecidos previamente, generalmente se trabaja sobre un porcentaje del importe neto de iva efectivamente cobrado. Los vendedores deben conocer en todo momento la información del cliente en cuanto a monto de compra, cantidades y calidad, condiciones de pago y estado actual de su cuenta corriente.

El departamento Cuentas Corrientes recibe el pedido y carga en el sistema el cliente y la **nota de pedido**. Si el cliente es nuevo, el Gerente Comercial estudiará los antecedentes y autorizará o no el otorgamiento del crédito.

Los Operarios actualizan la **ficha de stock** de productos terminados y le entregan a Logística para que pueda determinar el abastecimiento de los pedidos pendientes de entrega. Luego de este análisis debe comunicarse con el Depto. Producción para poder atender al mercado.

Una vez coordinadas las entregas y contratados los fleteros por el Depto. Logística, la facturación y registración estará a cargo de Cuentas Corrientes. Quien realiza esta tarea debe conocer las disposiciones de la AFIP en lo relativo a formas y cantidades de ejemplares a emitir. La facturación se realizará junto con el **remito**.

Al momento de la carga se le pedirá al transportista que conforme el remito que archiva el sector Logísticas a los efectos de responsabilizarlo por la mercadería que se le confía para que llegue en buen estado y sin faltantes a destino.

Las mercaderías se envían al cliente acompañadas por la **factura original** y **remito** por duplicado, tal que el transporte reintegra a la empresa el remito duplicado, firmado por el cliente, como constancia de que las

mercaderías han sido entregadas y que el cliente recibió conforme en el tiempo y la forma establecidos. Dicho remito duplicado y conformado pasará por dos controles, por un lado Logística para desligar al chofer de la responsabilidad de la mercadería y el segundo por Cuentas Corrientes para determinar inconsistencias.

El archivo de la documentación estará a cargo de Cuentas Corrientes, salvo por el remito en triplicado que archiva Logística. Sin embargo, este último departamento debe ser el responsable de dirigir a los transportistas para que devuelvan el remito conformado por el cliente, ya sea por una cuestión legal como de control de recepción de la mercadería.

Las devoluciones de mercadería serán aceptadas en tanto y en cuanto se respeten las políticas establecidas al respecto, por ejemplo, hasta determinada fecha con anterioridad al vencimiento, o bien, por un determinado plazo desde recibido el producto. Esto deberá comunicarse a los clientes con anticipación para evitar malos entendidos. Toda nota de crédito realizada por este concepto deberá constar de un informe de recepción respaldatorio, previamente emitido por los Operarios.

*Ver Apéndice: Cursograma 5, Cursograma 6 y Cursograma 7*

## **6.- Cambios propuestos al Circuito de Cobranzas**

La cobranza puede realizarse en el salón o a través de vendedores. Se recomienda abandonar las prácticas de cobranzas por el camionero al momento de la entrega.

Si el cobro se realiza a través de los vendedores, éstos deben recibir la información de los saldos a cobrar, desglosado en factura y remitos conformados para desarrollar su función. Se recomienda el uso de una planilla de cobranzas donde se detalle además las comisiones que le corresponden siempre que se cobre 100% el crédito.

En su visita al cliente, además de levantar pedidos, cobrarán, emitiendo un recibo provisorio. Lo ideal es advertir al cliente para que envíe ese recibo provisorio o exija el definitivo tal que lo rendido por el vendedor sea cruzado con la información que pide el cliente.

Los valores corrientes como el efectivo cobrado debe ser depositado en el banco, ya sea por los mismos vendedores inmediatamente después de la gestión de cobro, como por el Tesorero luego de la rendición de los primeros.

En la rendición de los Vendedores, el tesorero deberá controlar y confeccionar la Rendición de Valores por duplicado, tal que uno de ellos respalde lo entregado por el vendedor y otro sea entregado a aquel. El duplicado será archivado en tesorería como respaldo del efectivo ingresado. En esta misma visita se recomienda que el vendedor deje su factura por las comisiones para acelerar el proceso del pago.

*Ver Apéndice: Cursograma 7 y Cursograma 8*

## **CONCLUSIÓN**

Toda empresa debe estar correctamente estructurada y tener una segregación de funciones y ejecuciones de tarea tal que permitan el cumplimiento de las normas de control interno.

Gracias a este proyecto se logró una mejor eficiencia y eficacia organizacional generando una mejoría en la rutina y ambiente de trabajo, como así también en la gestión y adaptación de la empresa al crecimiento.

Para poder encarar una reestructuración adecuada se realizó un relevamiento con el fin de conocer e interiorizarnos con los problemas y dificultades con los que contaba esta pequeña empresa. En función de ello se han identificado las fallas de los principales circuitos y los riesgos que podrían ocasionar dichas fallas.

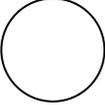
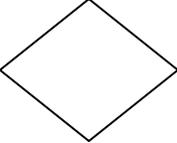
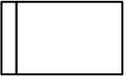
Con el objetivo de lograr un control en la información, no solo por parte de los empleados para lograr una mejoría en el trabajo, sino también a nivel gerencial para lograr una mayor confianza en los procesos, generando también mayor confianza en la información, se ha propuesto una segregación de funciones distinta y más clara a la que venía manejando dicha empresa y circuitos y procedimientos de operaciones básicas tales como: compras, pagos, ventas y cobranzas, respetando las normas de control interno y estructura.

Esta solución es de gran utilidad no solo para la empresa sobre la cual se ha trabajado, sino también para cualquier empresa en formación o ya

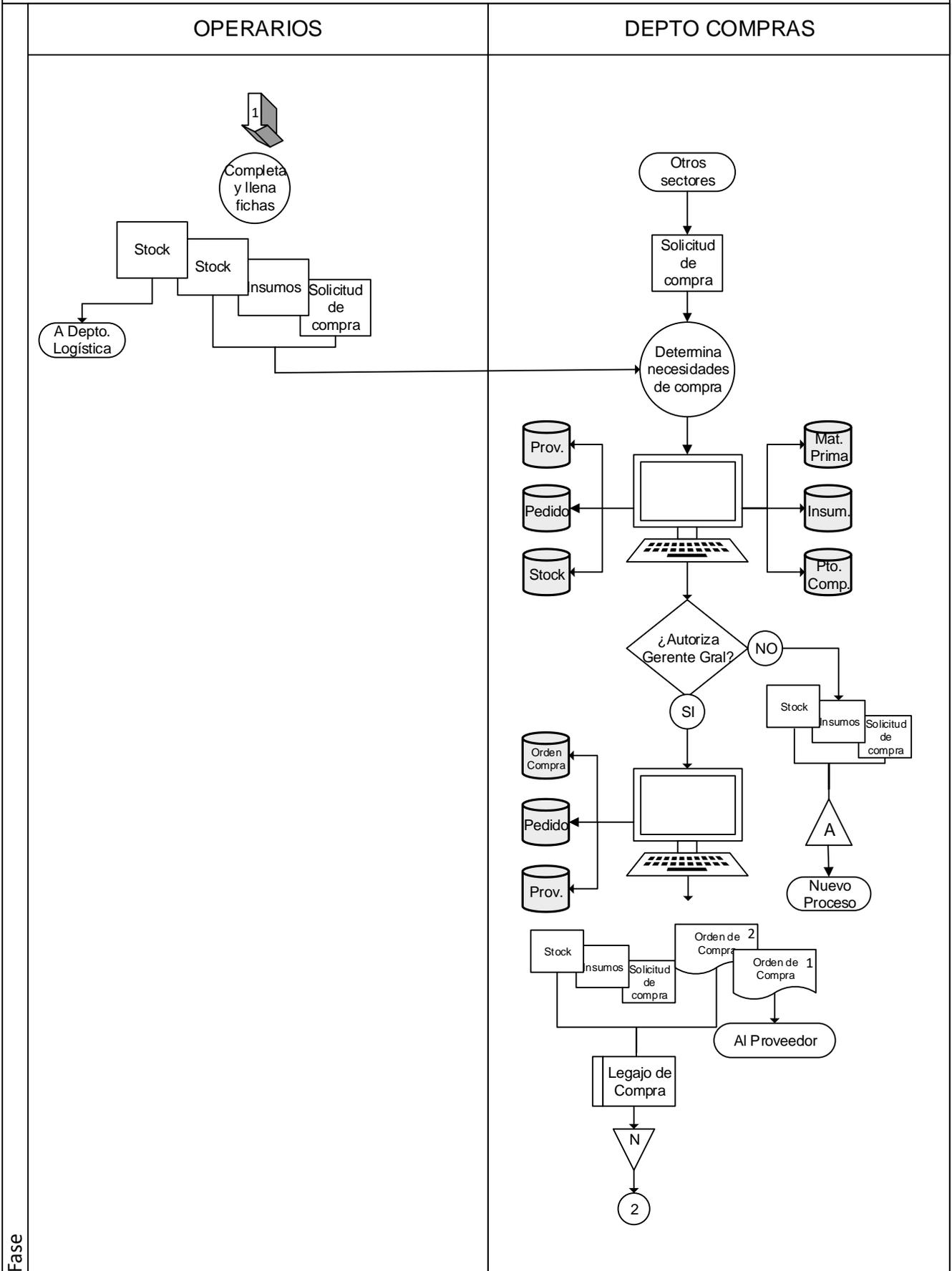
estabilizada en donde se encuentren algunos de los problemas desarrollados a lo largo de este trabajo.

## **APÉNDICE**

## SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN CURSOGRAMAS

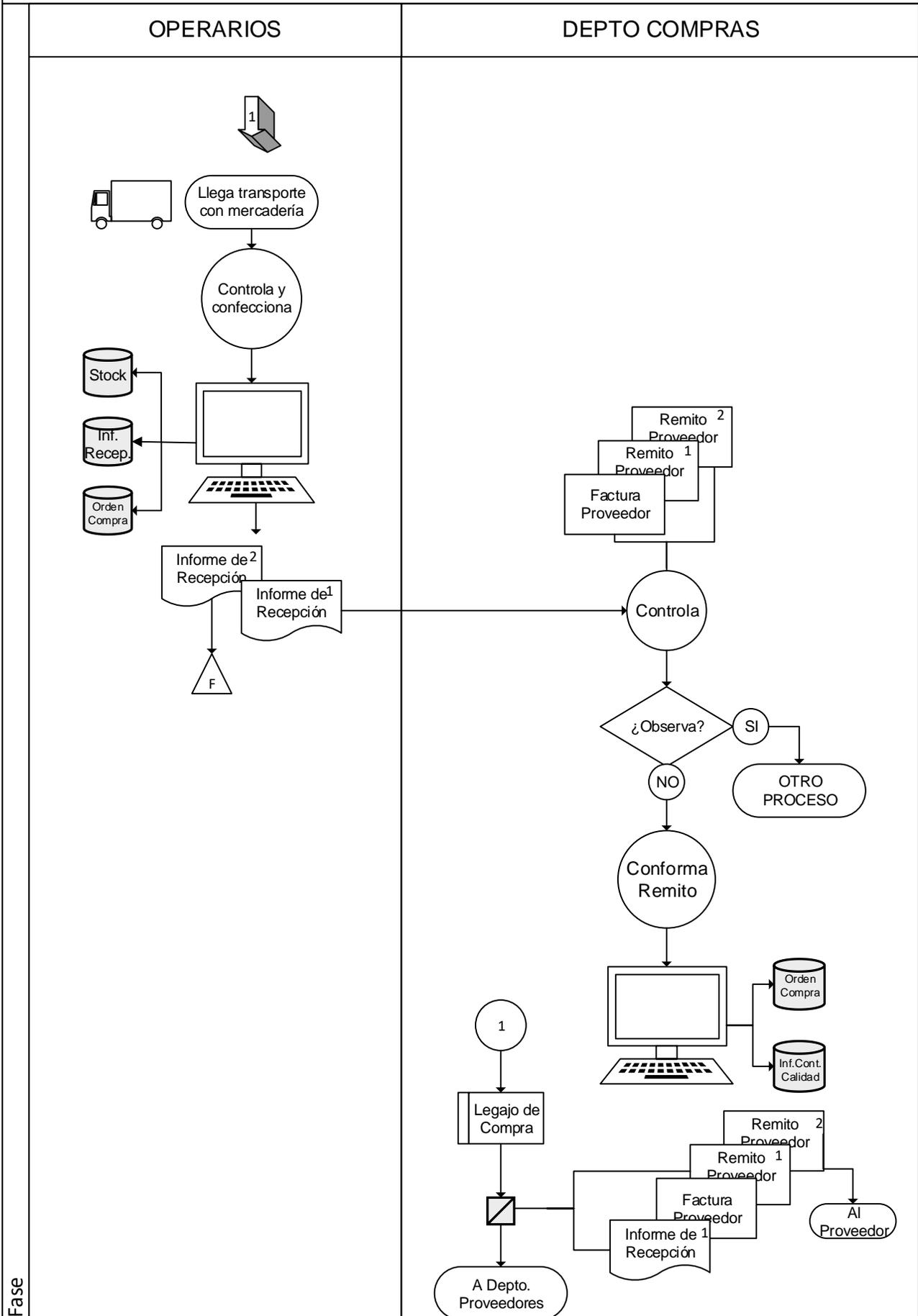
	Inicio o Reinicio de una operatoria		Curso Alternativo
	Operación manual		Comprobante generado por Devolución
	Sistema		Anexión
	Base de Datos o Archivos		Conector cursograma a cursograma
	Decisión		Comprobante Conformado
	Legajo/Carpeta		Comprobante emitido por Sistema
	Archivo Transitorio		Comprobante Manual
	Archivo Permanente		

### CURSOGRAMA 1: Generación y aprobación orden de compra



Fase

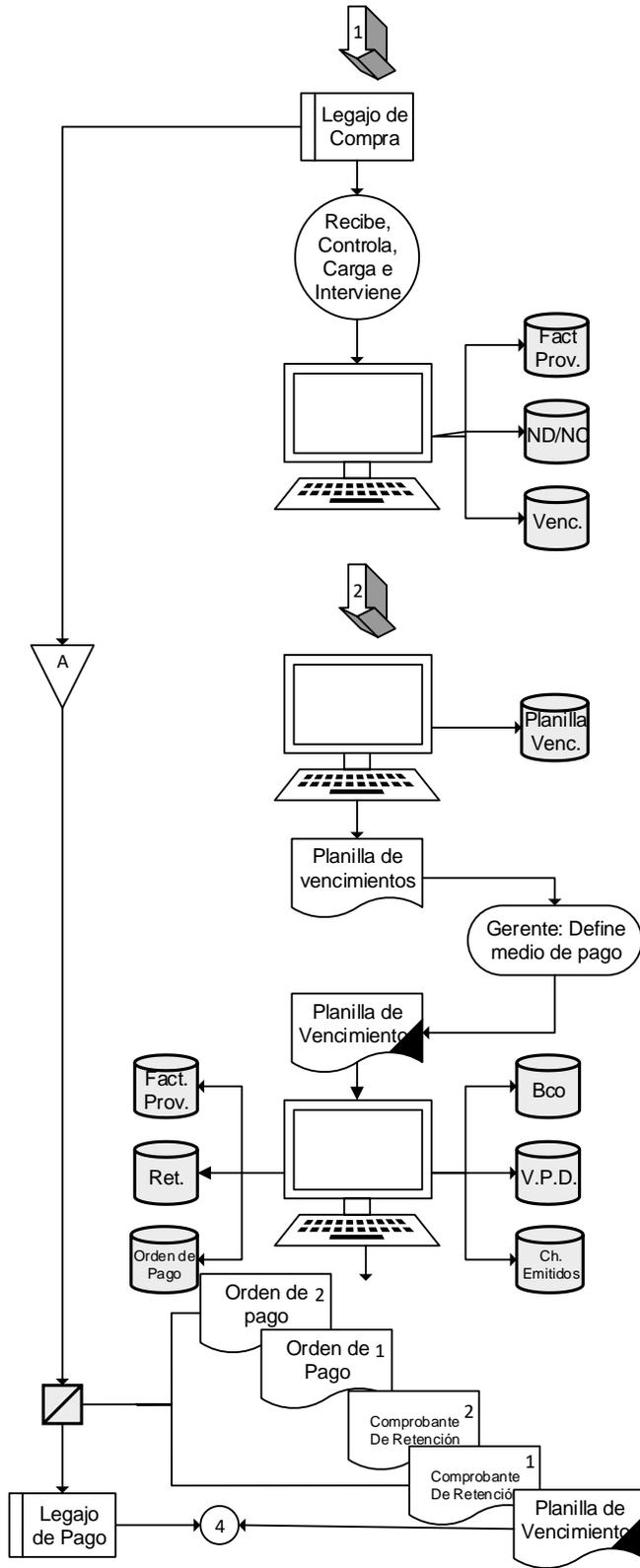
### CURSOGRAMA 2: Recepción mercadería, control y envío legajo de compras



Fase

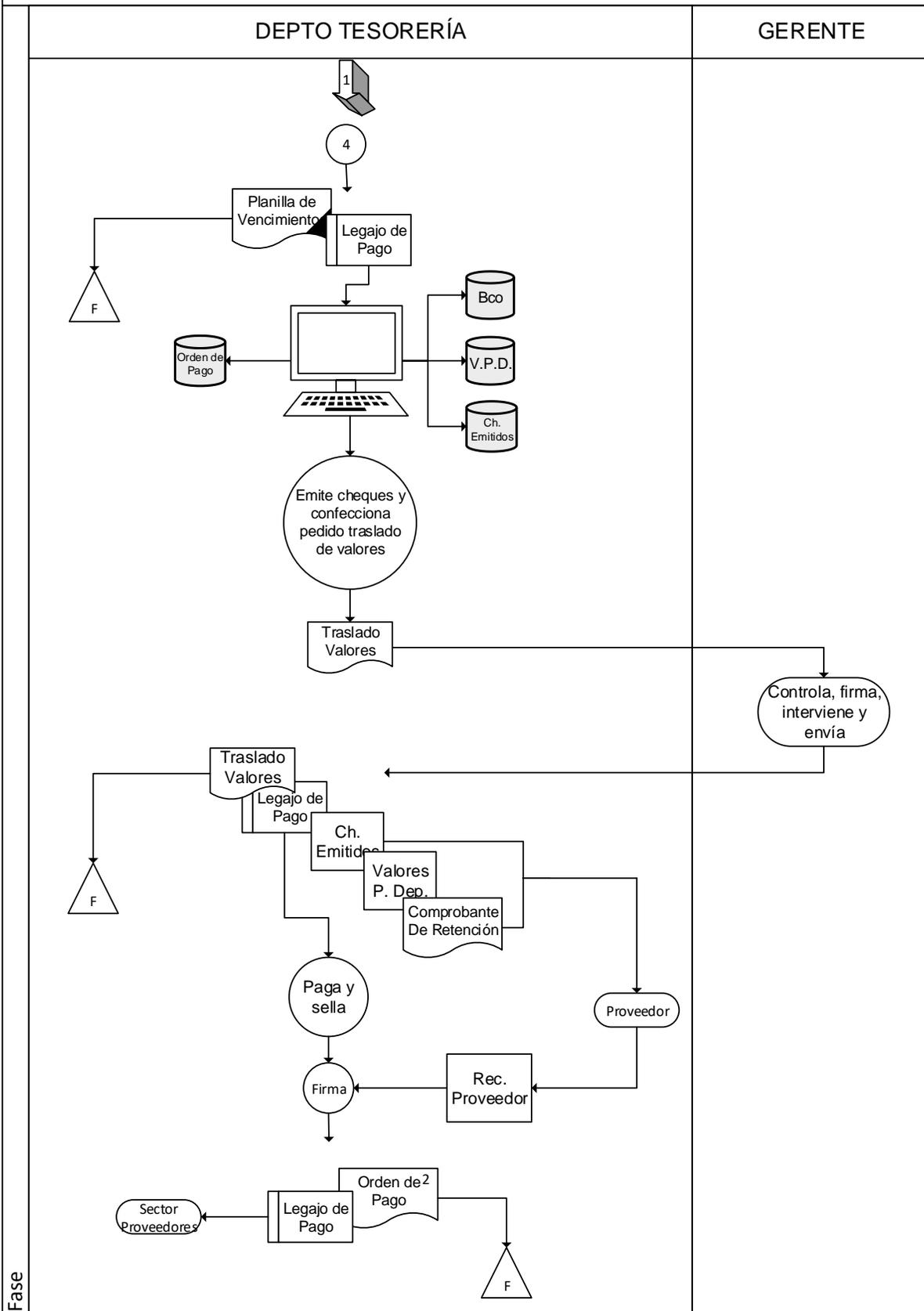
### CURSOGRAMA 3: Generación orden de pago

#### DEPTO PROVEEDORES

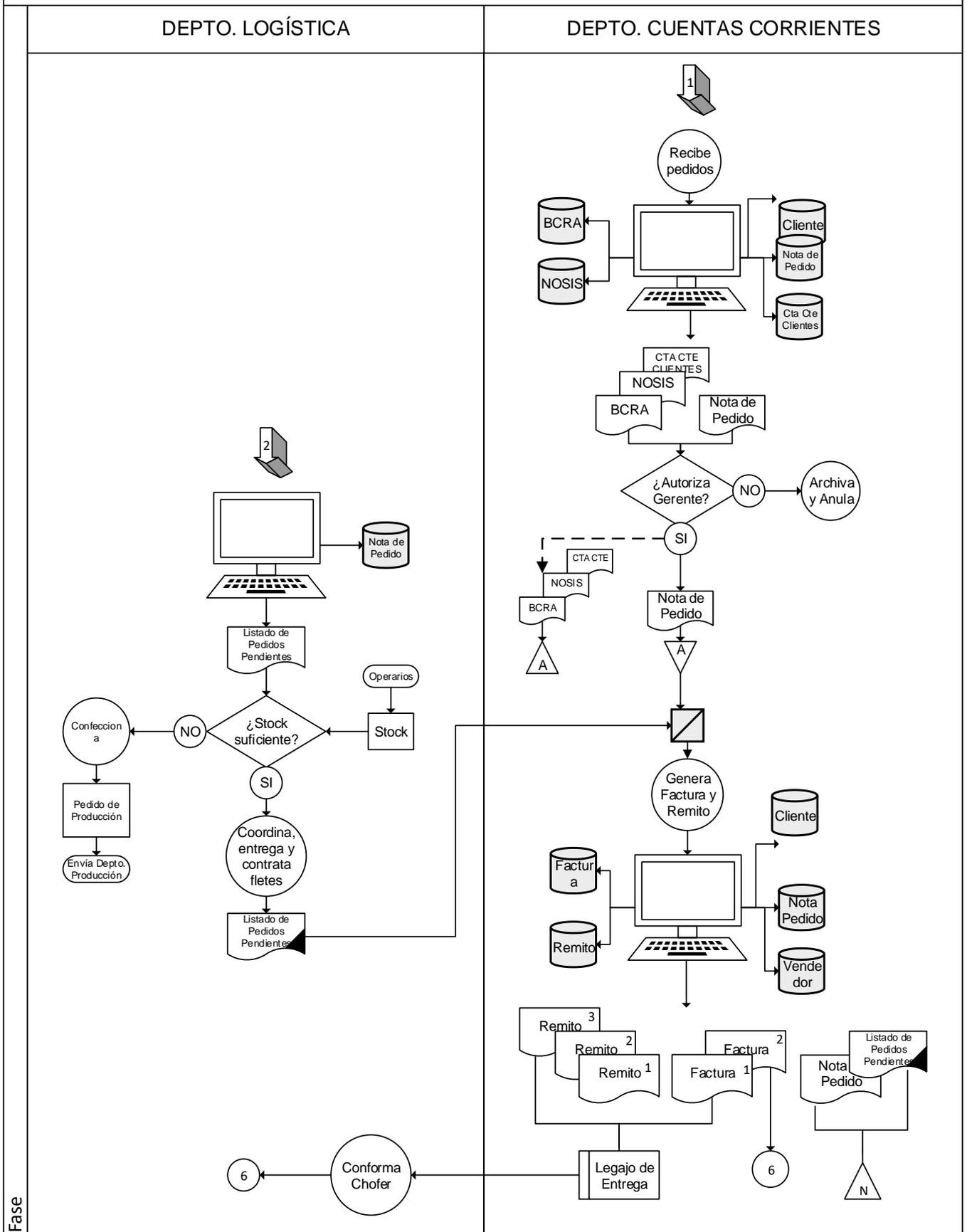


Fase

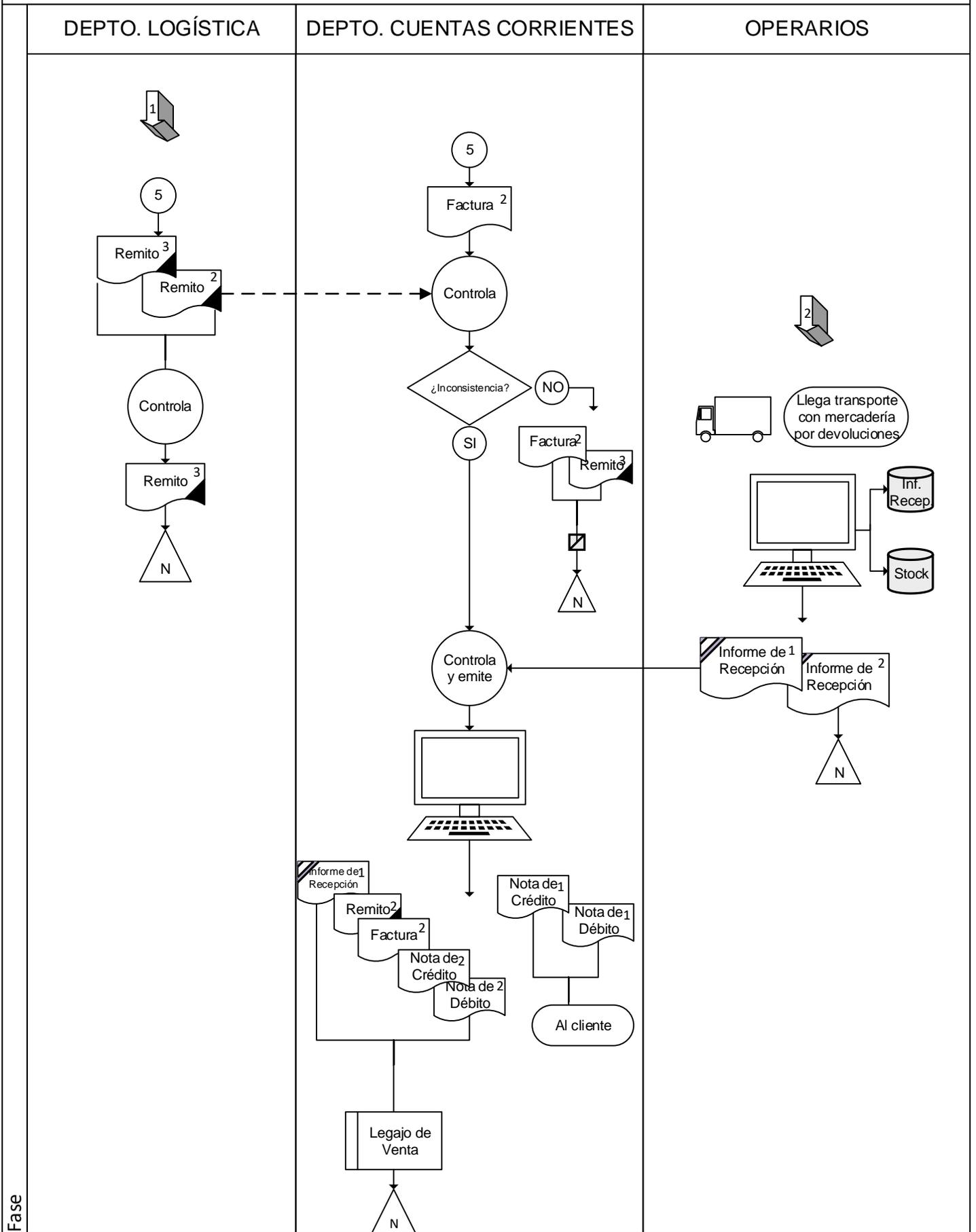
CURSOGRAMA 4: Pago a proveedores



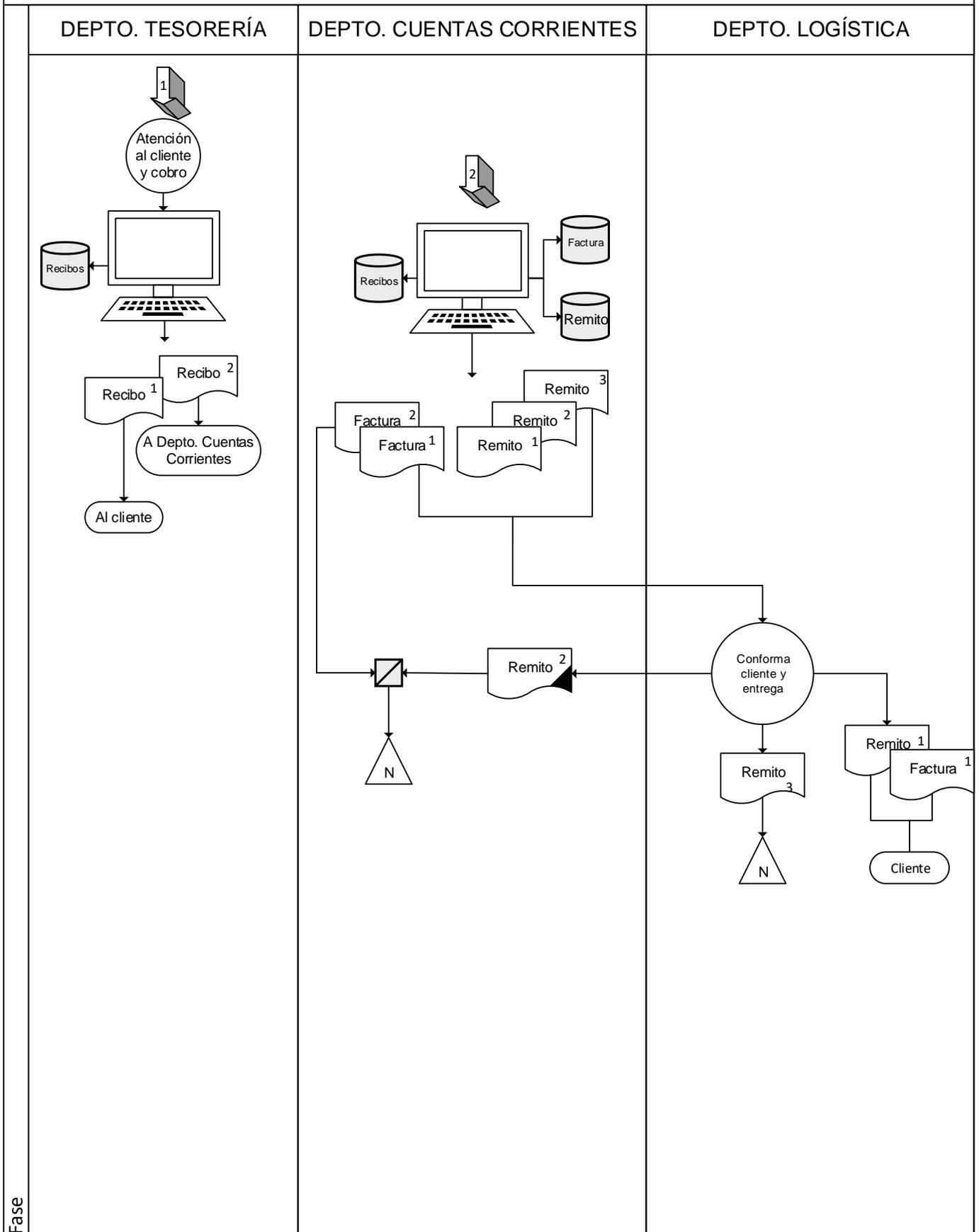
CURSOGRAMA 5: Venta mercadería en cuenta corriente: facturación y envío mercadería.



CURSOGRAMA 6: Devolución remito conformado, control y archivo.



CURSOGRAMA 7: Venta de contado en la fábrica.





**ANEXO**

## **RELEVAMIENTO INICIAL**

### **TALA, MARÍA**

1- ¿A qué sector de la empresa pertenece?.

Administración.

2- Enuncie brevemente cuál es su función.

Contabilidad y pago a proveedores.

3- ¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior?.

Gerente General

4- ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?.

¿Quién?.

No

5- ¿Cuántas personas trabajan en su sector?.

Una, Sanchez Agustina.

6- ¿Es Ud. Jefe o da órdenes a otras personas?. ¿A quiénes?.

No.

7- ¿Cuántas personas dependen de Ud.?.

Ninguna.

8- ¿Conoce el organigrama de la empresa?.

Si.

### ***Funciones y tareas***

1- ¿Cuenta con algún Manual o Instrucciones por escrito que le indiquen cómo realizar su tarea?. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar sus tareas y a través de qué.

No. Nos indica el Gerente a través de mails o verbalmente.

2- Describa, con precisión, la tarea rutinaria que Ud. Realiza todos los días.

Registración factura de compras.

Pago proveedores.

Determinación de saldos.

Pago al personal y análisis anticipos.

Mensualmente: Estado de resultado.

Envío información Estudio Impositivo, para liquidación de impuestos, y Estudio de Auditoría.

Registración ajustes auditoría.

Registración gastos bancarios en forma mensual.

3- Enuncie la documentación que Ud. Procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

Facturas de compra.

Liquidación impositiva (solo archivo).

Órdenes de pago.

Recibos de haberes.

Carta de porte.

Liquidación de granos (emisión).

Legajos personal.

Resumen bancario.

Detalle los informes que Ud. Emite y a quién los dirige.

Estado de resultados.

Saldo proveedores.

Saldo sueldos.

Deudas impositivas.

Son dirigidas al Gerente General.

4- Describa las tareas a su cargo que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa.

Recibo de clientes.

Conciliaciones bancarias (mensual).

5- Si Ud. Trabaja con sistemas computarizados, describa brevemente al mismo y los reportes que emite a partir de este.

Descripción: Informes confusos.

Reportes: informes de imputación y listado de mayores contables.

6- En sus tareas, Ud. Seguramente efectúa controles. Detalle los mismos con precisión.

Arqueo de caja.

Análisis saldo a proveedores.

Análisis sueldos.

7- ¿El tiempo que tiene asignado para sus tareas es el adecuado?.

Explique su respuesta.

Si.

8- ¿Cuáles son los problemas o situaciones problemáticas que se le presentan con más frecuencia?.

Diferencias con el sistema y el saldo real.

Presión de proveedores.

Falta de política para anticipos al personal.

### ***Sugerencias***

1- Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

Sector al que pertenece.

Tareas que efectúa.

Documentación que maneja.

Elementos de trabajo.

Sistema que utiliza.

Otros.

- Organizar mejor pago a proveedores y anticipos.
- Configurar informes saldo a proveedores.
- Parametrización del sistema para que la información contable sea útil.
- Agilizar recepción de documentos.
- Empleados con turnos fijos para que la liquidación se emita a partir del controlador de sistema digital con más facilidad.
- Reunión mensual para conocer las novedades del mes, progreso del negocio, etc.

**SANCHEZ, AGUSTINA**

1- ¿A qué sector de la empresa pertenece?.

Financiera y cuentas corrientes.

2- Enuncie brevemente cuál es su función.

Todo lo referido a clientes y bancos. Análisis flujo de efectivo y capital de trabajo.

3- ¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior?

Gerente General

4- ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?.

¿Quién?.

No.

5- ¿Cuántas personas trabajan en su sector?.

Ninguna.

6- ¿Es Ud. Jefe o da órdenes a otras personas?. ¿A quiénes?.

No

7- ¿Cuántas personas dependen de Ud.?.

Ninguna.

8- ¿Conoce el organigrama de la empresa?.

Si, pero no está plasmado por escrito.

**Funciones y/o tareas**

1- ¿Cuenta con algún Manual o Instrucciones por escrito que le indiquen cómo realizar su tarea?.

No.

Juan Prados nos enseña el uso del sistema.

Las indicaciones las recibimos del Gerente General vía mail u oralmente en reuniones.

2- Describa, con precisión, la tarea rutinaria que Ud. Realiza todos los días.

Ingreso al banco.

Conciliación efectivo y cheques emitidos y depositados.

Actualización planilla de bancos en Excel.

Facturación, recibos, notas de crédito, notas de débitos y remitos de clientes correspondientes a los legajos de envío de mercadería o a los efectos de ajuste de saldos.

Preparación legajos camioneros.

Actualización planilla con saldos reales de clientes en Excel, determinación de los ajustes con respecto al saldo según sistema.

Gestión de cobranzas.

Depósitos bancarios, descuento de cheques y sus respectivas registraciones.

Liquidación comisiones de vendedores.

Envío saldos a cobrar a vendedores y conciliación de lo entregado.

3- Enuncie la documentación que Ud. Procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

Facturas.

Remitos.

Notas de débito.

Notas de crédito.

Recibos.

Listado de cheques pendientes.

Extracto bancario.

Valores en cartera.

Informe de saldos.

Informe de imputaciones.

Informe cuenta corriente.

Planilla de caja.

Legajos de clientes pendientes de cobro.

4- Detalle los informes que Ud. Emite y a quién los dirige.

Planilla de bancos, clientes reales, capital de trabajo, flujo de efectivo estimado, análisis cobranza y comisiones de vendedores.

Todas son remitidas al Gerente General.

5- Describa las tareas a su cargo que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa.

Pago a proveedores, emisión de cheques y pago de impuestos.

6- Si Ud. Trabaja con sistemas computarizados, describa brevemente al mismo y los repostes que emite a partir de este.

Al ser nuevo hay operaciones que no sabemos registrar por lo que existen comprobantes sin registrar y ajustes varios sin contabilizar.

7- En sus tareas, Ud. Seguramente efectúa controles. Detalle los mismos con precisión.

Arqueo de caja.

Rendición vendedores.

Depósitos y acreditaciones bancarias.

Ingreso de cheques.

Recepción mercadería por parte del cliente.

8- ¿El tiempo que tiene asignado para sus tareas es el adecuado?.

Explique su respuesta.

Generalmente si.

9- ¿Cuáles son los problemas o situaciones problemáticas que se le presentan con más frecuencia?.

Inconsistencia en los saldos de clientes.

Registraciones inconclusas por parte de Antonio.

Falta de autorización para realizar ajustes.

Pérdida de documentación.

Desconocimiento del sistema.

Diferencia de caja constantes.

### ***Sugerencias***

1- Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

Sector al que pertenece.

Tareas que efectúa.

Documentación que maneja.

Elementos de trabajo.

Sistema que utiliza.

Otros.

- Método aclaratorio para rendiciones de vendedores.
- Manejo documentación responsable.

- Ajuste o parametrización del sistema.
- Detalle en recibos y órdenes de pago.
- Registración descuento de cheques por sistema.

## **CORRIENTES, MARTÍN**

1- ¿A qué sector de la empresa pertenece?.

Comercial. Logística.

2- Enuncie brevemente cuál es su función.

Canales de distribución, programación de pedidos y armado de producción.

3- ¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior?.

Gerente General.

4- ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?.

¿Quién?.

No.

5- ¿Cuántas personas trabajan en su sector?

Ninguna.

6- ¿Es Ud. Jefe o da órdenes a otras personas?. ¿A quiénes?.

Da órdenes al encargado de depósito.

7- ¿Cuántas personas dependen de Ud.?.

Ninguna.

8- ¿Conoce el organigrama de la empresa?.

Si.

**Funciones y/o tareas**

1- ¿Cuenta con algún Manual o Instrucciones por escrito que le indiquen cómo realizar su tarea?. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar sus tareas y a través de qué.

No hay manual ni instrucciones escritas. Las indicaciones provienen del Gerente mediante reuniones o por escrito, vía mail.

2- Describa, con precisión, la tarea rutinaria que Ud. Realiza todos los días.

Control de stock, cotejo con pedidos pendientes, armado por zona de distribución de un equipo de manera que se amortice la capacidad de carga.

Buscar flete y negociar precio.

Gestión de emisión de factura y remito, previa carga del pedido por sistema.

Contratación y carga de mercadería.

Seguimiento y consolidación de la entrega de mercadería.

Informa entrega, devoluciones y re-distribuciones al vendedor y al área de cuentas corrientes.

3- Enuncie la documentación que Ud. Procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

Nota de Pedido o mail con pedido.

Remitos manuales.

Remito conformado.

4- Detalle los informes que Ud. Emite y a quién los dirige.

Informe de viajes de transportistas (semanal).

Envío de confirmación de entrega a vendedores con el importe de las facturas.

5- Describa las tareas a su cargo que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa.

Anticipos obreros los días Sábado.

Armado del pedido en depósito. Generalmente Julio.

Cobranzas clientes.

Pago fletes.

Manejo cuenta corriente.

6- Si Ud. Trabaja con sistemas computarizados, describa brevemente al mismo y los reportes que emite a partir de este.

Sistema de gestión que tiene los circuitos operativos y administrativos de la actividad. Todavía no se conoce de manera tal que se facilite el análisis de la información. No se utiliza en un 100% las cualidades del mismo.

Se emite: Pedidos, Facturas, Remitos, Seguimiento de pedidos, planilla de imputaciones.

7- En sus tareas, Ud. Seguramente efectúa controles. Detalle los mismos con precisión.

Control de carga de pedidos.

Control de carga de camiones.

Control de recepción de la mercadería.

8- ¿El tiempo que tiene asignado para sus tareas es el adecuado?.  
Explique su respuesta.

Si, pero debe estar disponible todo el día en cuanto a la logística.

9- ¿Cuáles son los problemas o situaciones problemáticas que se le presentan con más frecuencia?.

Estibación de la mercadería (preparado), faltantes o falta de interpretación por parte de los operarios.

Diferencias entre lo pedido por el vendedor y lo que el cliente cree haber hecho, generando devoluciones.

Error en los horarios de descarga.

No hay sampi lo que genera mucha demora en la carga de los camiones, se alquilan y no hay ningún operario que sea ágil en su uso.

### ***Sugerencias***

1- Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

Sector al que pertenece.

Tareas que efectúa.

Documentación que maneja.

Elementos de trabajo.

Sistema que utiliza.

Otros.

- Operario específico para carga.
- El flete debería liquidarse por sistema. Con vinculación entre flete-remito-precio.
- No debería manejar cobranzas.
- Política de autorización de precios de fletes, por sistema (estandarizar) o autorización por límites de importes.
- Comunicación a otros sectores que el indicado para resolverlo.

**GARCIA, LUIS**

1- ¿A qué sector de la empresa pertenece?

Producción.

2- Enuncie brevemente cuál es su función.

Jefe de producción, ejecución de la producción según planificación  
Gerente.

Control y organización del personal de producción.

3- ¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior?

Gerente General.

4- ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?.

¿Quién?

No

5- ¿Cuántas personas trabajan en su sector?

13 obreros.

6- ¿Es Ud. Jefe o da órdenes a otras personas?. ¿A quiénes?.

Si, a los tres encargados de los sectores; producción-molino y  
fraccionado.

7- ¿Cuántas personas dependen de Ud.?.

13.

8- ¿Conoce el organigrama de la empresa?.

Si

### **Funciones y/o tareas**

1- ¿Cuenta con algún Manual o Instrucciones por escrito que le indiquen cómo realizar su tarea?. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar sus tareas y a través de qué.

No, reunión con Gerente General donde se trasmite la planificación de producción a través de una planilla.

2- Describa, con precisión, la tarea rutinaria que Ud. Realiza todos los días.

Comunicación telefónica turno 6am y 8am para planificar y conocer las tareas realizándose en ese momento.

Verifica funcionamiento de maquinarias.

Verifica stock de productos a granel.

Compra insumos necesarios para el normal funcionamiento del molino.

Supervisión permanente de producción.

Pase de novedades a Paula Serrano por faltantes de insumos manejado directamente con proveedores.

Control de calidad.

3- Enuncie la documentación que Ud. Procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

Control de humedad del maíz.

Control calidad del grano a comprar y verificación de plagas.

4- Detalle los informes que Ud. Emite y a quién los dirige.

Planilla de producción.

Planilla de stock.

Se dirigen a Paula Ramos.

5- Describa las tareas a su cargo que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa.

Ayuda con manejo del autoelevador.

Control carga camiones y limpieza.

6- Si Ud. Trabaja con sistemas computarizados, describa brevemente al mismo y los repostes que emite a partir de este.

Solamente se maneja vía mail.

7- En sus tareas, Ud. Seguramente efectúa controles. Detalle los mismos con precisión.

Los mencionados en la pregunta número dos.

8- ¿El tiempo que tiene asignado para sus tareas es el adecuado?.  
Explique su respuesta.

No tiene horario fijo.

9- ¿Cuáles son los problemas o situaciones problemáticas que se le presentan con más frecuencia?.

Ausencia y enfermedad del personal.

Mantenimiento de maquinarias.

### ***Sugerencias***

1- Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

Sector al que pertenece.

Tareas que efectúa.

Documentación que maneja.

Elementos de trabajo.

Sistema que utiliza.

Otros.

- Cadena de información ordenada.
- Inversión en planta.
- Tener horario de trabajo fijo.

**RAMOS, PAULA**

1- ¿A qué sector de la empresa pertenece?

Producción.

2- Enuncie brevemente cuál es su función.

Control de producción, stock y costos de producción.

3- ¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior?

Gerente General.

4- ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona?.

¿Quién?

Ocasionalmente Luis Garcia. Generalmente Gerente.

5- ¿Cuántas personas trabajan en su sector?

Dos, junto con Luis.

6- ¿Es Ud. Jefe o da órdenes a otras personas?. ¿A quiénes?.

Si, a los obreros del molino.

7- ¿Cuántas personas dependen de Ud.?.

Ninguna

8- ¿Conoce el organigrama de la empresa?.

Si

**Funciones y/o tareas**

1- ¿Cuenta con algún Manual o Instrucciones por escrito que le indiquen cómo realizar su tarea?. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar sus tareas y a través de qué.

No, eventualmente el Gerente oralmente y por mail.

2- Describa, con precisión, la tarea rutinaria que Ud. Realiza todos los días.

Análisis vía porcentajes de producción en base a diferencia de inventarios diarios.

Control stock insumos y materias primas.

Control calidad de productos terminados.

Proceso de reabastecimiento (carga órdenes de compra).

Control de remitos de entrada de insumos de producción.

Mensualmente: control de consumos y costos.

3- Enuncie la documentación que Ud. Procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.

Planilla de stock.

Planilla de producción.

Remitos de entrada y salida.

Pesajes.

4- Detalle los informes que Ud. Emite y a quién los dirige.

Informe de producción a los socios y Luis Garcia.

Informe de rendimientos y control de costos al gerente.

5- Describa las tareas a su cargo que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa.

Desarrollo de nuevos productos.

Desarrollo normas de calidad.

Estandarización de la calidad y sus procedimientos.

6- Si Ud. Trabaja con sistemas computarizados, describa brevemente al mismo y los repostes que emite a partir de este.

Es un E.R.P.

7- En sus tareas, Ud. Seguramente efectúa controles. Detalle los mismos con precisión.

Las contestadas en la pregunta dos. Además controla la utilización de los elementos de protección y el paletizado.

8- ¿El tiempo que tiene asignado para sus tareas es el adecuado?.

Explique su respuesta.

Si.

9- ¿Cuáles son los problemas o situaciones problemáticas que se le presentan con más frecuencia?.

Problema con proveedores en la provisión de insumos claves.

Falta de convicción en la causa de las órdenes recibidas.

Pérdida de información.

### ***Sugerencias***

1- Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

Sector al que pertenece.

Tareas que efectúa.

Documentación que maneja.

Elementos de trabajo.

Sistema que utiliza.

Otros.

- Antes de intentar aumentar las ventas, lograr un mayor compromiso respecto al cliente, las normas de calidad, higiene y seguridad.
- Inversiones en planta.
- Capacitación del personal.
- Configurar sistema para que haga la planilla de producción.
- Implementar mantenimientos preventivos.
- Mejorar la planificación de producción.
- Organización de turnos laborales.
- Homogeneización de la producción.
- Respeto por la inocuidad de los alimentos según sus normas kosher y libre de gluten.

## **ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO**

MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ediciones Macchi, 3° Edición, (s.f), Buenos Aires.

VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Oscar D. Buyatti, (s.f), (s.d.).

GILLI, Juan José, Diseño y Efectividad Organizacional, Ediciones Macchi, (s.f.), Buenos Aires.

ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Cuadernillo de Estructuras y Sistemas Administrativos para el curso de Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2011).

DELGADO, Mónica Magdalena, Organización Contable de Empresas, Apuntes clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2013).

ASCÁRATE, Lidia Inés, Organización Contable de Empresas, Apuntes clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2013).

GIAMBRIONI, Daniel, Organización Contable de Empresas, Apuntes clases prácticas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2011).

CEJA GOMEZ, Guillermo, Sistemas administrativos: análisis y diseño, Facultad de Contaduría y Administración, FNAM, (s.f), (s.d.).

Consultas

en

Internet:

<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>.

## ÍNDICE ANALÍTICO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>PRÓLOGO .....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>ANÁLISIS DE SISTEMAS .....</b>	<b>- 5 -</b>
1.- Análisis de sistemas administrativos .....	- 5 -
2.- Importancia de los sistemas .....	- 8 -
3.- Características de los sistemas .....	- 9 -
4.- Componentes de los sistemas.....	- 10 -
5.- La empresa como sistema.....	- 11 -
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>- 14 -</b>
<b>ETAPAS DE ANÁLISIS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>- 14 -</b>
1.- Relevamiento.....	- 14 -
2.- Diseño.....	- 19 -
3.- Implementación .....	- 23 -
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>- 27 -</b>
<b>ESTRUCTURA Y DISEÑO .....</b>	<b>- 27 -</b>
1.- El concepto de estructura .....	- 27 -
2.- Clasificación.....	- 28 -
3.- Descentralización .....	- 30 -
4.- Delegación.....	- 31 -
5.- Departamentalización .....	- 32 -
6.- Organigramas .....	- 35 -
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>- 40 -</b>
<b>CONTROL INTERNO .....</b>	<b>- 40 -</b>

1.- Definición de control interno .....	- 40 -
2.- Componentes del control interno .....	- 40 -
3.- Características del Sistema de Control Interno.....	- 47 -
4.- Segregación de funciones .....	- 49 -
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>- 61 -</b>
<b>PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>- 61 -</b>
1.- Negocio.....	- 61 -
2.- Productos.....	- 62 -
3.- Certificaciones e Inscripciones .....	- 63 -
4.- Proceso Productivo.....	- 64 -
5.- Estructura .....	- 66 -
6.- Principales funciones relevadas .....	- 68 -
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>- 72 -</b>
<b>CIRCUITOS OPERATIVOS RELEVADOS.....</b>	<b>- 72 -</b>
1.- Introducción .....	- 72 -
2.- Circuito compras actual .....	- 73 -
3.- Circuito pagos actual .....	- 76 -
4.- Circuito ventas actual .....	- 78 -
5.- Circuito de cobro actual .....	- 81 -
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>- 85 -</b>
<b>REESTRUCTURACIÓN Y CIRCUITOS PROPUESTOS.....</b>	<b>- 85 -</b>
1.- Consideración Inicial.....	- 85 -
2.- Cambios propuestos en la estructura .....	- 86 -
3.- Cambios propuestos al Circuito Compras.....	- 89 -
4.- Cambios propuestos al Circuito Pagos.....	- 91 -
4.- Cambios propuestos al Circuito de ventas.....	- 91 -
6.- Cambios propuestos al Circuito de Cobranzas.....	- 93 -
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>- 95 -</b>
<b>APÉNDICE .....</b>	<b>- 97 -</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>- 107 -</b>
<b>ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....</b>	<b>- 129 -</b>

**ÍNDICE ANALÍTICO..... - 131 -**