

# **Trabajo final de Graduación**

**Autor: Morbelli, Daniel Alberto**

# **Auditoría Interna de Gestión**

**Aplicación en OMEGA de Solari S.A.**

**Año: 2013**

**Carrera: Contador Público**

**Legajo: VCPB2206**

**Institución:**



**Universidad Empresarial Siglo 21**



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## **Resumen Ejecutivo**

El propósito del trabajo fue realizar una reestructuración en la organización de una empresa industrial (Pyme con estructura familiar). El proceso se inició con un análisis profundo de la empresa, principalmente de su estructura, pero teniendo en cuenta su cultura organizacional pues fue fundamental para la posibilidad de puesta en práctica de las reformas planteadas. La empresa, tenía una organización basada en las personas y la confianza que se tenía sobre el trabajo que ellas realizaban. Eran frecuentes la superposición de funciones y la necesidad de toma de decisiones de los mandos medios y superiores para tareas de índole operativa. Se tuvo como objetivo no solo la reestructuración, sino también el desarrollo y puesta en práctica de los Manuales de Procedimientos Administrativos. Su alcance estuvo limitado a las funciones administrativas, por lo que no fue alcanzada el área industrial de la empresa. En el presente trabajo se podrá ver la forma de obtención de datos, un análisis de la situación anterior a la reforma, el diagnóstico de la Organización, el análisis FODA de la empresa y los procedimientos puestos en práctica, en especial de la reorganización de organigrama, puestos y funciones. Fueron realizados de tal manera que permitió una organización y control interno basado en funciones e independiente de las personas que las realizan. Con la puesta en marcha y el acatamiento de los Manuales Administrativos puestos a disposición de la organización, se alcanzaron los objetivos propuestos con una amplia aceptación de no solo el Directorio de la empresa, sino también de todos los mandos medios y el personal involucrado. La totalidad de las reformas fueron aprobadas por el Directorio y se encuentran actualmente en la primera etapa de total implementación.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## **Executive Abstract**

The main purpose of the assignment was to restructure the organization of an industrial company (family structure small business). The process started with a deep analysis of the company, mainly of its structure, but keeping in mind its organizational culture as this was essential in order to put into practice the proposed reforms. The company had an organization based in the people and the trust on the work they were performing. It was frequent the superposition of functions and the operational tasks decision-making process to occur at the middle and high levels of the organization chart. The objective wasn't only the restructuration, but also development and putting into practice the Administrative Procedure Manuals. Its reach was limited to the administrative functions, reason why it didn't reach the industrial area of the company. In this work you can see the procedure for obtaining data, an analysis of the situation prior to the reform, the Organization diagnosis, the SWOT analysis, and the procedures that were put into practice, especially the organization chart reorganization, its positions and functions. They were made in such a way that it allowed an organization and internal control based in functions and independent of the persons performing these functions. With the start up and the abidance of the Administrative Procedure Manuals in disposition of the organization, the proposed objectives were achieved with a wide acceptance not only by the board of directors, but for all the middle management and the involved personnel as well. All the reforms were passed by the Board and are currently in the first stage of full implementation.

**Trabajo final de Graduación**

# **Auditoría Interna de Gestión**

**Aplicación en OMEGA de Solari S.A.**

**Alumno: Morbelli, Daniel Alberto**

**Carrera: Contador Público**

**Legajo: VCPB2206**

**Institución:**



**Universidad Empresarial Siglo 21**



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Índice

<i>Páginas Preliminares</i>	
Portada .....	1
Índice .....	2
 <i>Cuerpo del Proyecto</i>	
Presentación del Proyecto .....	4
Título .....	4
Introducción y antecedentes generales .....	4
Objetivos generales .....	5
Objetivos específicos .....	6
 <i>Desarrollo</i>	
Fundamentación teórica .....	7
Metodología a utilizar .....	24
Desarrollo .....	28
Prediagnóstico .....	28
Reseña histórica .....	29
Actividad .....	29
Divisiones Productivas .....	30
Misión, Visión, Valores, Compromisos .....	30
Relevamiento .....	34
Separación de funciones .....	34
Instalaciones .....	42
Detalle principales clientes y proveedores .....	43
Tabla relación productos .....	44
Relevamiento datos para ciclos de Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por pagar .....	46
Relevamiento datos para ciclo de Tesorería .....	48
Relevamiento datos para ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar .....	48
Relevamiento datos para ciclo de Movimiento de Fondos .....	51
Relevamiento datos para ciclo de Sueldos y Jornales .....	52
Relevamiento datos para ciclo de Impuestos .....	53
Análisis F.O.D.A. ....	54
 <i>Análisis y Diagnóstico</i> .....	 59
 <i>Conclusión Final</i> .....	 71
 <i>Referencias</i> .....	 72



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Anexos*

- I - Organigrama OMEGA de Solari SA (previo al Trabajo)
- II - Presentación Institucional OMEGA de Solari SA
- III - Relevamiento de datos - Cuestionarios a completar
- IV - Simbología para Cursogramas y Diagramas de bloque
- V - Relevamiento de datos - Cuestionarios completados
- VI - Cronograma de trabajo - Diagrama de Gantt
- VII - Manuales Administrativos
- VIII - Cursogramas
- IX - Organigrama OMEGA de Solari SA (posterior al Trabajo)
- X - Modelos Documentación a utilizar



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## **Presentación del Proyecto**

### **Título**

Auditoría Interna de Gestión  
Aplicación en OMEGA de Solari SA

### **Introducción y antecedentes generales**

El propósito del trabajo es realizar una reestructuración en la organización de una empresa industrial, para lo cuál se realizarán las cinco etapas de una Auditoría de Gestión: Prediagnóstico, Relevamiento, Análisis, Sugerencias de cambios y por último, la Conformidad para implementación del cambio propuesto.

Se analizarán, como base del contexto, la historia, la organización, el mercado, la cultura organizacional de esta empresa, para luego profundizar sobre su gestión organizacional.

Una vez cumplidas estas etapas, se estará en condiciones de establecer y poner en práctica la reorganización planificada, con el fin de crear la correcta separación de funciones y creación del ambiente de control interno, desarrollando además los manuales de procedimientos que son hoy prácticamente inexistentes.

Se realizará además una evaluación de la organización corregida y un análisis comparativo con la situación inicial.

Este tema es de importancia para el Directorio de la Compañía objeto del estudio, ya que no existe un organigrama pensado en las medidas de seguridad que toda la organización debe tener para prevenir, no solo posibilidades de errores voluntarios (fraude, estafa, malversación), sino sobretodo, posibilidades de errores humanos involuntarios que acarrear un alto costo a la empresa.

Existe actualmente una incorrecta separación de funciones, superposición de tareas, falta de responsables claros y definidos de algunas actividades, falta de claridad en la secuencia de operaciones, escasa supervisión interna, ausencia de manuales de procedimientos.

La implementación del Proyecto planteado dará solución a estos problemas, lo que permitirá mejorar el control interno y lograr una reducción de costos al suprimir errores de gestión.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

La empresa objeto de estudio está ubicada en la ciudad de El Trébol, Provincia de Santa Fe. Es una empresa metalúrgica con una amplia y variada gama de productos de su propia fabricación. Se hará sobre una Empresa de Familia, con lo que toda esta característica conlleva, encontrándose además en lo que comúnmente se denomina etapa de Madurez y en la Edad de la Reorganización Funcional, la cuál está siendo llevada a cabo, pero en forma intuitiva y sin un orden preestablecido.

Posee en la actualidad un plantel de 51 empleados con una facturación anual cercana a los 15 Millones de pesos. Tiene una experiencia de 42 años de trayectoria en el mercado y su producción está enfocada en maquinaria para pequeños productores de la Cadena Láctea (alimentación del ganado, extracción de la leche en los tambos, almacenamiento, transporte y elaboración de subproductos). Tiene una importante participación no solo en el mercado local sino también en la mayoría de los países de Latinoamérica.

El trabajo será realizado en la planta industrial y administrativa que esta empresa posee y se estima un plazo de realización de 3 meses.

### **Objetivo general**

Establecer una reestructuración en la organización de una empresa industrial, con el desarrollo de los manuales de procedimientos para las tareas administrativas de tal forma que permita lograr una correcta separación de funciones, creación del ambiente de control interno y reducción de costos al suprimir errores de gestión.





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## **Objetivos Específicos**

1. Interpretar las necesidades planteadas por el Directorio de la Compañía a fin de lograr coincidencia entre lo esperado por el mismo y el objetivo general del presente trabajo.
2. Analizar la gestión organizacional actual, a fin de diagnosticar los errores que actualmente generan ineficiencias.
3. Diseñar e implementar los cambios estructurales que resulten necesarios en función al diagnóstico que se realice
4. Desarrollar los manuales de procedimientos para cada una de las áreas administrativas y de producción.
5. Establecer el mecanismo de comunicación de los cambios originados en el nuevo organigrama y los manuales de procedimientos, a fin que el personal cuente con la información correcta y evitar así la resistencia al cambio
6. Establecer las necesidades de capacitación en el personal que se originen como consecuencia de las nuevas tareas y funciones
7. Crear un ambiente de control interno mediante controles cruzados de información y gestión, desarrollando, en caso de ser necesario y posible, un Departamento Interno de Auditoría.
8. Estimar el ahorro logrado por la supresión de errores de gestión, mediante la aplicación de los cambios desarrollados en el presente trabajo

## **Fundamentación Teórica**

### *A. Definición de Auditoría Interna y Operativa*

Para la realización de una auditoría interna, se debe tener en cuenta que los objetivos y por lo tanto, las técnicas a utilizar, son distintas a lo que muchos textos de auditoría nos enseñan. Generalmente estos están orientados hacia el campo de los auditores externos que deben cumplir con normas contables y legales tales como la Resolución Técnica N° 7. La Auditoría Interna y Operativa, utiliza técnicas convencionales de auditoría, pero como se menciona anteriormente, con objetivos, técnicas y procedimientos propios, por lo que puede considerarse una profesión distinta (Rusenias, 2001).

En este mismo sentido es sumamente valioso el aporte realizado por Carlos Slosse y sus coautores mencionado como referencia en la obra de Fowler Newton, ya que en el nuevo enfoque empresarial de auditoría establecido, proponen “poner un énfasis extremo en el conocimiento del negocio, base para prestar un servicio al cliente, la empresa o la organización receptora del producto del trabajo de auditoría” (Fowler Newton, 1995, p.18).

Este enfoque y proceso, si bien está orientado hacia los objetivos de una Auditoría Externa, bien pueden ser algunos de ellos (y lo serán) utilizados para el desarrollo del presente trabajo, principalmente en lo que hace a algunas de las características básicas del proceso, como ser: enfoque de arriba hacia abajo; énfasis extremo en el conocimiento del negocio; enfoque de auditoría a medida (rasgo esencial cuando se trata de elaborar propuestas para Pymes) (Fowler Newton, 1995).

“El producto final de la auditoría interna y operativa es un servicio al resto de la organización” (Rusenias, 2001, p. 4) Esta cita resume la definición mas completa del Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos donde se define a la Auditoría Interna como una actividad independiente y objetiva que no solo tenga utilidad para la detección de fraudes, sino que sirva para el aseguramiento de las operaciones. Debe servir además como fuente de consulta que sirva para una mejora continua de las operaciones de una organización, lo que redundará en agregado de valor a la misma (Rusenias, 2001)

Debe servir además a que la organización cumpla con sus objetivos y lo logra mediante el aporte de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Esto permite evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos humanos y materiales utilizados en relación al alcance de dicha meta. Sirve entonces para realizar una evaluación constante y permanente de la organización, de la utilización y coordinación de los recursos y los controles establecidos sobre la gestión administrativa (Rusenias, 2011).



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

El enfoque de este trabajo será por tanto, la reestructuración de los procesos de control que permitan servir eficazmente a la gestión administrativa.

### *B. Tipos de Auditoría Interna y Operativa*

Dentro de esta definición de Auditoría Operativa, se pueden encontrar se pueden encontrar tres tipos diferentes: Funcional, Organizacional y De Fin especial. En este caso en particular, si bien esta Auditoría puede ser encuadrada dentro del último tipo, pues fue solicitada especialmente por la Dirección del ente; y si bien no dejará de considerar la forma en que las distintas funciones de las unidades organizacionales interactúan y se coordinan (Auditoría Operativa Organizacional), es indudable que el tipo al que más se ajustará será al Funcional, que consiste en la auditoría realizada por áreas de funciones específicas, como ser, producción, administración, comercialización o dentro de ellas (facturación, cobranzas, compras, etc.) (Lattuca,2011).”

### *C. Funciones y responsabilidades de una Auditoría Interna y Operativa*

Se tendrán en cuenta especialmente las responsabilidades funcionales del Auditor, entre ellas:

1. “Examinar o estudiar los controles internos, sobre las transacciones monetarias, cuentas a cobrar y pagar, títulos y valores, e ingresos y egresos varios” (Rusen, 2001, p.7) a los que se agrega lo atinente a los sectores comerciales (ventas, marketing), compras y producción
2. “Supervisar y evaluar los controles internos para determinar y corregir las excepciones desconocidas.
3. Evaluar las medidas de seguridad de toda la organización
4. Realizar inventarios o recuentos físicos y efectuar los controles necesarios que aseguren un adecuado resguardo de los bienes físicos.
5. Controlar los bienes físicos y todo el equipo para asegurar que su uso es adecuado, que se le realiza el debido mantenimiento y que se obtiene el mejor beneficio de la inversión de capital realizada.
6. Realizar una revisión de los contratos, convenios o acuerdos, celebrados por la organización, para verificar que los mismos no perjudiquen a la empresa.
7. Supervisar los procesos y procedimientos de la empresa para determinar si los resultados que producen son los adecuados.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

8. Como consecuencia del trabajo, se debe emitir un informe que sea objetivo, conciso y oportuno, que suministre a la Dirección Superior, una información rápida y segura.
9. *Proveer una fluida, constante y rápida recomendación que permita hacer mejoras en la situación actual de los métodos y procedimientos que se aplican en la empresa*
10. Actuar como asesor de la empresa en los temas que tenga conocimiento el auditor” Rusenás, 2001, p.7)

Es importante remarcar, que estas funciones han sido establecidas para un sistema de Auditoría interna operativa permanente, por lo que puede diferir en algunos aspectos temporales al tipo de Auditoría que se realizará en este Proyecto de aplicación profesional.

Un enfoque distinto y más específico del tema, lo dan en sus obras tanto Lattuca como Pungitore, en la división del control interno en los Ciclos de negocios. (Lattuca, 2011 – Pungitore, 2006)

#### *D. Informe COSO*

Previo a ello, es útil mencionar que ambos autores consideran el denominado “Informe COSO” (por la sigla en inglés del organismo emisor por primera vez del mismo en 1992 – *Committee of Sponsoring Organizations of de Treadway Commissions*) en la que se define al Control Interno como “*un proceso llevado a cabo por el directorio, la gerencia y otro personal de una entidad, diseñado para proveer una razonable seguridad de lograr efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información contable y el cumplimiento con las leyes y reglamentos*” (Lattuca, 2011, p.186). Este control interno se puede a su vez, dividir en 5 componentes principales (Pungitore, 2006)

1. “Ambiente de control: espíritu ético reinante, responsabilidad personal, grado de respeto por el control interno.
2. Evaluación de riesgos; identificación y análisis, factores internos y externos, grados de significación del riesgo, evaluación de su probabilidad de ocurrencia y cómo tratarlo.
3. Actividades de control: revisiones, controles físicos, *separación de funciones* y revisiones sobre tecnología informática.
4. Información y Comunicación



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

5. Monitoreo: supervisión de los controles establecidos” (Pungitore, 2006, p.32)

Sobre el informe COSO “podemos afirmar que el informe COSO toma muchas de las buenas prácticas que se habían venido desarrollando hasta entonces en materia de control interno, y las reúne y consolida, y además propone un modelo integrado”. (Pungitore, 2006, p. 32). Se puede coincidir también con la opinión del autor en que fija pautas aplicables a departamentos de Auditoría Interna que por la ley Sarbanes-Oxley deben ser cubiertas en aquellos entes y grandes empresas que pueden contar con una pesada estructura de gobierno corporativo, lo que la hace de difícil aplicación taxativa en pequeñas empresas nacionales, por lo que aparece acertada la propuesta de obtener la *Garantía de Origen de la Operación*, que consiste en la garantía (por la calidad de los procesos que la producen y de los procedimientos que la acompañan) de que la transacción es generada y registrada en forma correcta (Pungitore, 2006).

*E. Definiciones y divisiones del Control Interno*

Es por ello que la división del control interno en los ciclos de negocios, se adapta perfectamente a la empresa objeto del presente estudio, como a casi todas las empresas de este sector y tamaño. No por ello, se debe caer en la tentación de dar *respuestas de receta*. Éstas recetas se limitan en muchos casos a la simple enumeración de medidas de control interno, no explicando su razón de ser ni los riesgos que se evitan o reducen, etc. (Pungitore, 2006).

Esta división del control interno en los ciclos de negocios, es también abordada por Rusenias, aunque un análisis comparativo específico sobre el tema será visto mas adelante.

Una definición muy clara y concreta sobre el Sistema de Control Interno, el cuál se pretende mejorar en esta empresa:

“**Es** preventivo y continuo. **Está** indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización e incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos, y de los sistemas de información. **No es** esporádico ni externo al sistema que sirve, ni a la empresa u organización en que éste opera. **Implica** eficiencia en los procedimientos y controles, eficiencia operativa y seguridad en materia de información (esto es, acceso válido únicamente para los usuarios autorizados, que tengan motivos lícitos de utilización) y **utiliza** la relación costo/beneficio para determinar la configuración y la profundidad de los controles a efectuar” (Pungitore, 2006, p.40) Este último punto, de fundamental importancia para el desarrollo posterior del trabajo, pues se verá que dada la magnitud de la empresa y del personal disponible para la labores administrativas, muchas de las “respuestas de receta” no podrán ser aplicadas y se deberá amoldar a esta relación.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### *F. Tipos de errores en la Gestión Operativa y de Control*

El trabajo estará enfocado en la subsanación de los errores que comúnmente se presentan en la gestión administrativa. Es por ello, que al momento de la planificación, se debe definir el nivel deseado de seguridad razonable de auditoría. Ello se logra a través de una combinación de pruebas de controles, pruebas sustantivas y procedimientos de evaluación de riesgos específicos que se suman hasta alcanzar el nivel deseado de seguridad. (*Lattuca, 2011*). O bien refiriendo a los riesgos de Auditoría y que pueden dividirse en Riesgo Global y el Riesgo Individual (inherente, de control y de detección) (*Fowler Newton, 1995*).

Sin embargo, la clasificación más completa y adecuada para este trabajo, consiste en la enumeración de los posibles errores de Auditoría (*Rusenias, 2001*):

#### *1. Errores por su naturaleza*

- a. Cálculos
- b. Omisiones
- c. Técnica contable
- d. Valuación
- e. Duplicidad
- f. Autenticidad
- g. Equivalencia
- h. Fiscales

#### *2. Errores por su objeto*

- a. Errores involuntarios
  - i. Incompetencia
  - ii. Descuido
  - iii. Trabajo en exceso
  - iv. Deficiencias físicas
  - v. Falta de capacitación
- b. Errores intencionales (fraudes, desfalcos, etc.)
  - i. Sustraer bienes de la empresa
  - ii. Simulación de acontecimientos
  - iii. Fiscales
  - iv. Cambiar el resultado económico
  - v. Encubrir penalidades
  - vi. Encubrir a otras personas.

Para evitar este tipo de errores, el trabajo estará enfocado en la formalización de una serie de controles que serán instaurados con la reorganización y puesta en



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

marcha de las operaciones según lo establecido en los manuales de procedimientos. Para ello, los controles a realizar serán clasificados según el momento en que se ejerce (Rusenias, 2001):

1. A priori
2. Simultáneo o directo
3. Permanente o automático
4. A posteriori o adicional.

Es posible luego completar esta serie de controles con algunas otras clasificaciones tales como: (Fowler Newton, 1995)

1. Controles preventivos, de la información y administrativos
2. Controles continuos o esporádicos
3. Controles por sistema y externos al sistema
4. Controles directos o deliberados e indirectos y simultáneos
5. Controles administrativos u operacionales, contables y de verificación interna.
6. Controles preventivos y de retroalimentación (feedback)
7. Controles previos, simultáneos y posteriores
8. Controles disuasivos, preventivos, detectivos y correctivos
9. Controles básicos y disciplinarios ó disciplinas sobre controles básicos
10. Ambiente de control, controles directos (gerenciales, independientes, de procesamiento y para salvaguardar activos) y controles generales

En este caso, se pondrá especial énfasis mediante el control operativo a controles que son los que realizará la propia persona u organismo responsable de las operaciones (Simultáneo ó Directo) y el que lo ejerce el propio sistema al que pertenece, tales como el control por oposición o separación de funciones (Permanente o automático (Rusenias, 2001).

Por lo expuesto, se podrá especial énfasis en los controles operativos, aunque no se descarta la implementación de los llamados “*Control Independiente Selectivo*”



### G. Consideraciones para el relevamiento de datos de las distintas áreas

Profundizando además lo anteriormente mencionado sobre el énfasis que hay que poner sobre *el conocimiento del negocio*, “La Auditoría operativa es una actitud, una forma de acercamiento, análisis y evaluación de los problemas o conocimientos de una organización.... Requiere que el auditor se familiarice con las operaciones y sus problemas diarios o cotidianos, además de analizar y evaluar los controles vigentes para asegurar su adecuación y la consiguiente protección de los bienes de la Empresa pero, también, debe evaluar la efectividad de los controles en las operaciones o rutinas diarias” (Rusenias, 2001, p.155)

Por lo tanto, será necesario un acercamiento a la empresa objeto de este estudio, a sus directivos, mandos medios y personal de planta y administrativo, para conocer en detalle la forma habitual de operar, su cultura organizacional, sus valores.

“La Auditoría operativa: el auditor puede examinar un sistema, los métodos y procedimientos, la información generada, evaluar las decisiones adoptadas con el propósito de conocer la eficiencia que tiene la empresa. Para ello profundiza en el funcionamiento de control interno operativo. El producto de la Auditoría Operativa es la RECOMENDACIÓN emitida que tiende a mejorar la eficiencia de la organización.” (Rusenias, 2001, p.157) En este caso, se irá más allá de esta premisa, pues es el objetivo no es solo diagnosticar y recomendar, sino poner en práctica estas reformas planteadas y la evaluación de lo realizado.

Será sumamente importante poner en práctica lo indicado por el autor cuando habla del Examen o evaluación de la estructura de control

“Este trabajo consiste en verificar si la organización funciona en la misma forma que fue creada o diseñada por la Dirección Superior.

Es el momento de comparar lo que se pretende y lo que la realidad dice.

Este trabajo se puede dividir en:

1. *Análisis de la responsabilidad propia*: Es el estudio de la responsabilidad asignada al sector, acompañada de la autoridad correspondiente y la forma en la que se delegan las funciones
2. *Cumplimiento de los objetivos fijados*: Cada sector tiene dentro de la organización que cumplir con los objetivos que le fueron asignados en el momento de establecerse la estructura del ente; es el momento de verificar si los objetivos son cumplidos





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

3. *El manejo de la documentación y registros:* Cada sector de la empresa maneja documentación, ya fuere recibida y luego analizada para tomar decisiones, o recibida, completada con otros datos en informada a otros sectores o, también, documentación que se emite y sirve a otros lugares de la organización

Este último concepto se vuelve a repetir con la forma de registrar los datos. El Auditor verificará si, realmente, la documentación y los registros expresan lo que la realidad diaria refleja” (Rusenar, 2001, p.161).

Estos controles serán de suma importancia, no solo el momento del diagnóstico, sino, sobretodo, a la hora de la puesta en marcha de la reorganización propuesta, pues de nada sirve una planificación acertada si luego la misma no es puesta en marcha.

Similar énfasis en el control interno pone Fowler Newton, aunque la misma está más enfocada en confiabilidad de los controles internos como base para un informe de Auditoría Externa, por lo que no son de específica aplicabilidad para este trabajo. Sin embargo, serán de suma utilidad el minucioso detalle que realiza en cada uno de los ciclos de negocios, los niveles de autorización que serán requeridos para cada una de las operaciones, pues servirán como base para el desarrollo de una parte importante de los manuales administrativos que se confeccionarán.

#### *H. Normas Generales para creación de Control Interno*

Se tomará en cuenta una serie de “*Normas Generales*” que deben ser tenidas en cuenta para la implementación de un adecuado sistema de control interno, a las que llama “*Generales*” por ser comunes a todas las áreas de la organización. Estas normas son:

1. “*Formación de un ambiente de control:* la formación de un ambiente de control es la norma básica y fundamental, constituyéndose en requisito previo ineludible para la implementación de cualquier sistema de control. Este ambiente consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar.... La formación del ambiente de control es un incentivo para que el personal cuide los aspectos que le competen, y así también actúa como elementos de disuasión para determinados individuos frente a la posibilidad de actuar en violación de las normas y conductas establecidas por la organización, reforzando la sensación que la impunidad no existe.
2. *Evitar “zonas disputadas” o “tierras de nadie”:* las llamadas “zonas grises” como así también la falta de definiciones claras traen efectos tan desagradables como la generación del conflicto y la caída de la moral del personal



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

afectado... Estos inconvenientes se atacan con claridad en la definición del sistema estructural, las áreas de autoridad/responsabilidades asignadas a cada sector y de las relaciones asesoras, funcionales, jerárquicas y de control. Al respecto resultará de importancia contar con *manuals de funciones y de procedimientos* que permitan establecer con claridad las funciones que debe desempeñar cada uno, las características de sus tareas y sus responsabilidades.

3. *Formalización de operaciones por escrito*: las distintas operaciones que se realizan en una organización deben formalizarse por escrito... las distintas decisiones y aprobaciones que realicen con relación a las operaciones tratadas, deben volcarse sobre los instrumentos escritos utilizados
4. *Autorización de operaciones – Niveles de autorización*: se apunta a que quede claramente establecido quién puede autorizar cada operación, y los rangos de importes para los cuales la autorización es válida.
5. *Separación de funciones / Control cruzado por oposición de intereses*: se presenta aquí uno de los *pilares* del Sistema de Control Interno, ya que la adopción de esta norma permite que el procesamiento completo de una operación sea tarea de varios sectores, de tal forma que se pueda establecer un genuino control por oposición de intereses en el que jamás podrá ocurrir que una sola persona o sector tenga a su cargo cumplir la totalidad de las decisiones de autorización y sus respectivos controles.
6. *Prenumeración (de imprenta) de los formularios utilizados*: aún de aquellos de carácter y uso exclusivamente interno... Objetivo perseguido: evitar “salteos” de números o su asignación a más de un juego de ejemplares; dificultar la comisión de maniobras anómalas consistentes en la sustitución de un ejemplar por otro...; facilitar controles de correlatividad numérico-cronológica y facilitar controles de seguimiento de formularios en su curso interno y/o externo. Se puede agregar, que este control puede ser perfectamente sustituido por un sistema informático que numere dichos formularios y con un control estricto de autorizaciones para su modificación.
7. *Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras (control de integridad)*: no solo es importante que se asegure una perfecta continuidad en la numeración de los comprobantes al emitirse; también es importante que los sectores receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos para su uso.
8. *Control de correlatividad numérico-cronológica*: ... consiste en verificar, ante la emisión de un nuevo número de un determinado formulario, que su fecha es similar o posterior a la del número precedente.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

9. *Existencia de determinadas funciones: operativas, de control y de asesoramiento:* ...el mensaje que se intenta dar a través de la presente recomendación es el hecho de no desvirtuar la naturales propia de cada área por motivos de un mejor aprovechamiento de su capacidad.
10. *Análisis de riesgos / Cobertura de seguros / Análisis de conveniencia:* ... no recomendamos ... la contratación de seguros, sino al menos analizar la conveniencia de su contratación, con el objeto de ... salvaguardar en la forma más efectiva el patrimonio de la organización, y no dejarla en una situación de desprotección frente a la eventual ocurrencia de un siniestro.
11. *Dependencia entre sectores/El sector que ejerce control no debe depender el sector controlado:* ... el sector que ejerce control se debe ubicar en un nivel superior –o al menos similar- al del sector controlado, de forma tal de asegurar no solo su independencia, imparcialidad y libertad de movimientos, sino también la autoridad y poder necesarios para ellos.
12. *Relevamiento de la función de archivo:* ... la función de archivo es muy importante en una organización, simplemente porque la información bien archivada es adecuadamente recuperada en el momento oportuno.
13. *Custodia de formularios sin utilizar:* los talonarios de diversos formularios (como ser cheques, recibos, etc.) sin utilizar deberían ser guardados en un lugar cerrado y bajo responsabilidad de un funcionario de jerarquía ajeno al manejo de fondos.
14. *Rotación interna del personal afectado a áreas sensibles:* intenta prevenir los efectos indeseables derivados de la permanencia de personas en áreas sensibles durante prolongados períodos, lo que podría dar lugar a desviaciones en el ejercicio de sus funciones.
15. *Evitar rotación interna acelerada de personal:* ... esto hace que el plantel no logre la estabilidad necesaria para que su tarea comience a rendir frutos más valiosos...
16. *Registraciones claras, adecuadas y al día:* la registración de operaciones debe ser realizada en forma cronológica y con el grado de detalle que requiere el Código de Comercio... debe encontrarse actualizada con el objeto de permitir el ejercicio de control.
17. *Mecanismos o canales para reclamos de los clientes:* de esta forma, la gerencia podrá conocer mejor los inconvenientes operativos de las distintas áreas de la empresa expuestas a brindar servicios a clientes, y disponer los mecanismos de corrección que se estimen necesarios.” (Pungitore, 2006, p. 42 a 53)



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### *I. División de la empresa para su Análisis*

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el Proyecto de Aplicación Profesional será realizado separando, para su análisis, a la empresa en las áreas que la componen. En esto surgen algunas diferencias en cuanto a la determinación de dichas áreas por los distintos autores.

Así por ejemplo, algunos autores las divide en Controles internos generales; Patrimonio Neto y saldo con los socio; Deudas y resultados por préstamos; Bienes de uso, Intangibles y Cuentas Relacionadas; Compras, Proveedores y cuentas relacionadas; Remuneraciones y Cargas Sociales; Existencias y Cuentas de Resultados relacionadas; Ventas, Créditos por ventas y cuentas relacionadas; Fondos y resultados relacionados; Inversiones Permanentes y sus resultados; Impuestos; Contingencias; Deudores y Acreedores Varios; Resultados y Evolución Financiera (Fowler Newton, 1995). Como se puede ver, el enfoque del autor está realizado en función del análisis de los rubros principales de los Estados Contables, y no tanto a la división de los ciclos de negocios que oportunamente se considera como la más adecuada para este trabajo.

Otros autores, realizan una separación en ciclos de negocios:

1. “Ciclo de erogaciones: Gastos operativos, Cuentas por pagar, Provisión de gastos y Gastos pagados por adelantado
2. Ciclo de Bienes de Uso: Bienes de Uso y Amortizaciones
3. Ciclo de Bienes de Cambio: Bienes de Cambio y Costo de Ventas
4. Ciclo de Remuneraciones y Cargas Sociales: Gastos por Remuneraciones y Cargas Sociales, Pasivos por Remuneraciones y Cargas Sociales
5. Ciclo de Ventas y Cuentas por Cobrar
6. Ciclo de Tesorería: Cuentas por Pagar Deudas a largo plazo, Inversiones y derivados, Transacciones con derivados que deben colocarse en notas, Inversiones, Intereses ganados, Gastos (Lattuca, 2011)

En este caso, se considera muy apropiada esta clasificación, aunque algunos puntos importantes para este trabajo, como ser el conocimiento general de la empresa, Marketing, Publicidad, Área Industrial, Seguros y hasta incluso, el sector de compras dónde no existe una clara identificación entre compras de bienes de cambio y el resto de la erogaciones, hacen que no sea la adecuada para el actual comportamiento y estructura organizativa de la empresa bajo estudio.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Por último, una tercera opinión indica que se deben distinguir para una correcta organización de la auditoría y separación de los objetos de estudio, el siguiente orden:

1. Conocimiento General del negocio y de la empresa
  - a. Forma de organización
  - b. Normas y procedimientos administrativos
  - c. Personal
  - d. Función del Contador
  - e. Contabilidad e información gerencial
  - f. Auditoría Interna y Operativa
  - g. Seguros
  - h. Sucursales (la empresa no posee, por lo que no será considerado este ítem)
  - i. Legales
  - j. Impuestos
  - k. Archivos
  - l. Registros de firmas
  - m. Poderes y contratos
  
2. Área Comercial
  - a. Formularios y registros
  - b. Estructuras (composición de ventas, política de precios, fuerza de ventas, funciones comerciales, políticas de personal del área)
  - c. Costos
  - d. Clientes
  - e. Productos
  - f. Ventas
    - i. Organización
    - ii. Ventas
      1. Facturas
      2. Identificación del cliente
      3. Condiciones de Venta y Facturación
      4. Control de límite crediticio
      5. Prueba de controles
      6. Autorizaciones
      7. Excesos sobre el límite de crédito
      8. Incobrabilidad
      9. Otros procedimientos



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

- iii. Despacho o expedición
    - 1. Documentación
    - 2. Remitos
    - 3. Despachos
    - 4. Transportes
    - 5. Facturas
    - 6. Stocks
    - 7. Reclamos
    - 8. Seguros
  - iv. Devoluciones
  - v. Facturación
  - vi. Ventas al contado
  - vii. Notas de Créditos
  - viii. Comisiones por ventas
  - ix. Deudores por ventas o en Cuenta Corriente
    - 1. Organización
    - 2. Créditos
    - 3. Deudores
  - x. Publicidad
3. Marketing
- a. Organización
  - b. Personal
  - c. Distribución
  - d. Precios
  - e. Contaduría
4. Publicidad
- a. Organización
  - b. Presupuestos
  - c. Agencias de Publicidad
5. Tesorería
- a. General
  - b. Operatoria de los fondos
  - c. Cobranzas – Ingresos de fondos
  - d. Egresos de fondos – Desembolsos con cheques
  - e. Desembolsos de dinero en efectivo
  - f. Movimientos bancarios
  - g. Movimientos contables



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

6. Cobranzas
  - a. Organización
  - b. Cobranzas – Ingresos de fondos
  - c. Documentos a cobrar
  
7. Cuentas a pagar
  - a. Organización
  - b. Información recibida
  - c. Pagos
  - d. Saldos deudores
  - e. Libros
  
8. Compras
  - a. Organización
  - b. Sistema de compras
  - c. Órdenes de compra
  - d. Sistemas de Revisión
  - e. Seguimiento de las compras
  - f. Personal
  - g. Cambios en la negociación
  
9. Recepción
  - a. Organización
  - b. Informe de recepción
  - c. Control de calidad
  - d. Tipos de entrega
  - e. Devoluciones
  
10. Depósitos de materiales. Bienes de cambio
  - a. Almacenes y/o Depósitos
  - b. Inventarios físicos
  - c. Controles adicionales
  
11. Materiales - Bienes de cambio
  - a. Producción
  - b. Contabilidad
  
12. Inventarios Físicos



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### 13. Área Industrial

- a. General
- b. Producción
- c. Programa de producción
- d. Costos
- e. Insumos
- f. Investigación y Desarrollo
- g. Mantenimiento
- h. Control de Calidad
  - i. Organización
  - ii. Informe Control de calidad
  - iii. Control de calidad
  - iv. Devoluciones

### 14. Planta y Equipo

- a. Incorporaciones al Patrimonio
- b. Obras en curso
- c. Reparaciones
- d. Herramientas
- e. Transferencias
- f. Bajas
- g. Propiedad
- h. Contabilidad
- i. Existencia Física
- j. Inventario Físico

### 15. Mantenimiento

- a. Organización
- b. Informes de Mantenimiento
- c. Control de calidad
- d. Contabilidad

### 16. Personal

- a. Administración de personal
- b. Control de funciones
- c. Liquidación de salarios
- d. Pago de los salarios
- e. Contabilidad
- f. Legales





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

#### 17. Seguros

- a. Organización
- b. Asesor de seguros
- c. Tipos
- d. Seguridad

#### 18. Impuestos

- a. Organización
- b. Declaraciones juradas
- c. Pagos
- d. Contabilidad

#### 19. Outsourcing o Tercerías

- a. Políticas del sector
- b. Operaciones
- c. Rescisión
- d. Propiedad
- e. Contabilidad
- f. Existencia física
- g. Inventario físico (Rusenás, 2001)

Sin ningún lugar a dudas, se trata de la división más completa y clara de las estudiadas, a la que solo se le puede objetar que no contempla el análisis y estudio del software de gestión que toda empresa en general (y la que es objeto de estudio en particular) posee y que debe ser analizado pues es una parte fundamental del control interno intra e interdepartamental.

Es por ello, y dada además las características de la empresa, se ha decidido adecuar el estudio separando los ciclos de negocios en:

1. Sistema de control interno
2. Sistema de Compras y cuentas a pagar
3. Sistema de Stock
4. Sistema de Tesorería
5. Sistema de Cómputos (Software de Gestión)
6. Sistema de Ventas y cuentas por cobrar
7. Movimientos de Fondos



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

8. Sistema de Sueldos y Jornales
9. Sistema de Contabilidad (Pungitore, 2006)

Complementando esta división con algunos elementos específicos (por ej. Marketing y publicidad) contemplados en otras obras (Rusenás, 2001).

Se deberá considerar por último en este caso, que se trata de Pyme Industrial con relativamente una cantidad muy pequeña de personal que posibilite la correcta separación de funciones en cada de una de estas áreas. Por lo tanto, habrá personal que deba realizar más de una función e incluso, que esté a cargo de más de una de las áreas tratadas en esta obra. Sin embargo, esto no debe ser visto como una limitante, sino como una oportunidad para aplicar estos conceptos en empresas de distintos tamaños, logrando igualmente el control interno indispensable y que es objetivo principal de este trabajo.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Metodología

Las tareas a realizar serán:

*a. Prediagnóstico:*

- Se mantendrá una ronda de dos entrevistas con el Presidente y Vicepresidente de la compañía para tener una apreciación general de la situación. El cuestionario previsto (Anexo III) será completado a la par de la entrevista pues se considera que este debe estar establecido como preguntas abiertas que permitan dejar explayar a los encuestados. Por ende, a pesar de estar realizada en base a un modelo común de cuestionario, se estima que los sustancial de la entrevista estará dado por las observaciones de cada pregunta. Se solicitará además de lo indicado en el cuestionario, información esencial para el conocimiento de la empresa, como:
  - a. Historia de la empresa
  - b. Actividad
  - c. Divisiones productivas en caso de existir
  - d. Misión, Visión, valores, compromisos
- Establecimiento de objetivos, alcance y ámbito de aplicación con el Directorio de la empresa. Al ser el objetivo final del presente trabajo una posible reestructuración de la organización, es imprescindible que el Directorio esté de acuerdo con la misma y defina exactamente sobre qué áreas de la empresa desea realizarla.
- Dejar establecido con el Directorio la necesidad de subordinación de toda la Organización a la realización de la Auditoría. Establecer los horarios de trabajo y los tiempos que se necesitarán de cada uno de los encargados de los distintos sectores directivos, administrativos y productivos.

*b. Relevamiento:*

- Planificación del trabajo a realizar
- Realización de una segunda ronda de dos entrevistas con el Presidente y Vicepresidente de la Compañía, junto con, en estos caso, los mandos superiores y medios surgidos del organigrama, a los efectos de recabar información mediante consulta abierta sobre:



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

- a. Separación de funciones de cada uno de los mandos jerárquicos, medios y personal administrativo de relevancia
  - b. Detalle de instalaciones correspondiente a Sector Industrial, Maquinaria, Oficinas, Muebles y Útiles. En este caso, será de importancia la observación visual como tarea de campo a realizar.
  - c. Detalle de principales Clientes y Proveedores
  - d. Análisis F.O.D.A. de la empresa
  - e. Tabla de relación de Productos
- Confección de encuestas para el relevamiento de datos a realizar con el personal de cada una de las áreas de la empresa. Estas encuestas serán realizadas en 2 etapas: una primera en la que se le entregará la encuesta al entrevistado para que la complete y entregue, y una segunda donde se volverá a analizar la misma encuesta pero en una o más entrevistas personalizadas para ahondar sobre las respuestas brindadas. Esto permitirá un ahorro sustancial del tiempo para los entrevistados y un mejor análisis previo a las preguntas abiertas y de sondeo. Las planillas tipo que se entregaran para las encuestas, podrán sufrir modificaciones una vez se tenga conocimiento del organigrama de la empresa, lo que eventualmente hará que algunas planillas serán resultado de disgregación de alguna de ellas, de suplementación de dos o más de ellas ó una combinación de ambas alternativas. La totalidad de los modelos de cuestionarios utilizados podrán encontrarse en el Anexo III.
- a. Relevamiento de datos para los ciclos de Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por pagar: para los sectores de la Alta Dirección, Administración, Contabilidad, Tesorería, Compras, Producción, Depósitos y Almacenes
  - b. Relevamiento de datos para el ciclo de Tesorería: a los sectores de Alta Dirección, Administración, Contabilidad y Jefe Tesorería
  - c. Relevamiento de datos para los ciclos de Ventas y Cuentas por Cobrar: mediante entrevistas con los sectores de la Alta Dirección, Producción, Administración, Publicidad y Propaganda Ventas, Depósito y la totalidad del personal del área comercial. Luego, se realizará mediante el mismo sistema y con un cuestionario específico (Anexo III - Ciclos de Ventas y Cuentas por Cobrar – 2) para el análisis de la función Ventas, Expedición y Publicidad a los sectores de la Alta Dirección, Desarrollo nuevos productos, Producción, Administración, Publicidad y Propaganda, Ventas Depósito y la totalidad del personal del área comercial.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

- d. Relevamiento de datos para el ciclo de Movimiento de Fondos: se realizarán a los sectores de Alta Dirección, Administración, Contabilidad, Tesorería y Ventas
  - e. Relevamiento de datos para el ciclo de Sueldos y Jornales: se realizarán a los sectores de Alta Dirección, Recursos Humanos, Producción, Administración, Contabilidad y Tesorería.
  - f. Relevamiento de datos para el ciclo de Impuestos: se realizarán a los sectores de Alta Dirección, Administración, Contabilidad y Tesorería.
- c. *Análisis de la información recolectada en lo referente a sus procedimientos directivos, administrativos y contables.*

En esta etapa, con los datos obtenidos en los cuestionarios anteriormente descritos y las entrevistas realizadas, se estará en condiciones de analizar el funcionamiento actual de la organización y verificar esencialmente:

- Estructura interna
  - Organización
  - Confiabilidad de la información
  - Eficiencia operativa
  - Acatamiento de las políticas y directivas de la Dirección Superior
  - Calidad del grupo humano
  - Medios tecnológicos con los que cuenta el ente
  - Determinación de cuáles son, en forma clara y precisa, los puntos débiles de control
- d. *Diagnóstico de la empresa y emisión de Conclusiones, informe final y sugerencias de cambio al Directorio*



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

e. *Conformidad*

- Modificación del organigrama de la empresa
- Creación de los manuales de procedimientos para cada una de las áreas administrativas y de producción
- Capacitación del personal en la nuevas disposiciones y técnicas a implementar, principalmente de aquellos que por la reestructuración, tengan nuevas tareas a realizar.
- Adiestramiento del personal para que pongan en práctica los manuales de procedimiento y que obtengan confianza y seguridad en sus tareas
- Puesta en marcha del nuevo modelo de operaciones
- Comparación de la situación anterior con la actual posterior a la implementación del Proyecto aplicado, para lograr una medición de los resultados logrados.

Para la confección de los manuales de procedimientos, lo que constituye uno de los pilares del presente trabajo, se utilizarán para cada uno de los ciclos de negocios tres métodos esquemáticos más una descripción detallada de los pasos a seguir para cada uno de los procesos operativos. Esto será redundante pues se estará mostrando de distinta manera una misma organización, pero el objetivo es que los manuales perduren en el tiempo, que sean fácilmente modificables en caso de necesidad y sobretodo, que sea sencillo de entender por cualquier operador actual o futuro, los cuales por lo general carecen de los conocimientos necesarios para la comprensión de algunos de los modelos esquemáticos.

Entre estos últimos, se utilizará con la correspondiente simbología detallada en Anexo IV

1. *Cursogramas*
2. *Diagramas de bloque:*
3. *Mínima Separación de funciones:* Como por ejemplo para el sector compras
  - a. Requerimiento
  - b. Cotización
  - c. Adjudicación
  - d. Recepción
  - e. Control de calidad
  - f. Almacenamiento

## **Desarrollo**

### **Prediagnóstico**

Luego de realizada la primera entrevista con el Presidente y Vicepresidente de la compañía, se logra establecer una metodología de trabajo, explicándose detalladamente cuáles eran los objetivos generales de la materia y particulares sobre el concepto de una Auditoría Interna de Gestión.

Se coordinan en forma inmediata una reunión con el Directorio mostrando el mismo una total predisposición a analizar la propuesta.

En primer lugar, se realiza un análisis de la empresa, su historia, su cultura organizacional, su actividad, sus divisiones productivas con lo cual se logra la base para una inserción del auditor en la empresa. De esta reunión con el Directorio de la empresa y en conjunto con el trabajo de redacción del autor, surgen los textos referidos a la Reseña Histórica, Actividad y Divisiones Productivas.

Luego, con el análisis del Organigrama de la empresa y un análisis previo de los responsables de áreas y tareas a cargo de alguno de ellos, se hace manifiesta la necesidad de un relevamiento pormenorizado de datos y un análisis profundo de las posibles correcciones que pudiesen hacerse sobre la estructura actual.

Se establece que en este trabajo será realizando las encuestas y entrevistas únicamente con los miembros del Directorio, mandos medios y los responsables del sector administrativo, no ingresando el sector industrial entre los objetos de estudio pues está fuera del alcance de los objetivos propuestos.

Se deja en claro la necesidad de subordinación de todo el personal afectado a esta tarea, aprobándose la misma, pero limitando a un máximo de 2 horas diarias de trabajo en la empresa, que sea por la tarde y que ningún empleado, dedique más de 4 horas semanales a esta actividad.

La totalidad de este trabajo de prediagnóstico, fue realizada de una forma no estructurada, con preguntas abiertas y dejando explayar a cada uno en la búsqueda de una información general de la empresa.

Profundizando las charlas con el Directorio, se realizan entrevistas abiertas con los Gerentes Administrativos, de Recursos Humanos, de Producción y los Jefes de los Departamentos de Desarrollo nuevos productos, Contabilidad, Tesorería, Publicidad y Propaganda, Compras y Ventas de Comercio Interior.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Es invaluable el aporte y la predisposición de cada uno de ellos, no oponiendo ningún tipo de trabas al trabajo propuesto y brindando toda la información necesaria.

Fueron desarrollados mediante entrevistas orales personalizadas con los sectores de la Alta Dirección y de Mandos Medios, mediante el siguiente cuestionario, dando por resultado los valores indicados (se tomó la media de las respuestas obtenidas) (Ver cuestionarios completados en Anexo VI)

*a- Reseña histórica:*

Solari S.A., si bien tiene fecha de fundación en el año 2004, sus orígenes datan de principios de 1970. Allí, su socio fundador y actual Presidente y propietario de la mayoría accionaria, crea un pequeño taller metalúrgico fruto de su esfuerzo personal y conocimientos específicos de soldadura y calderería que posea de trabajos en relación de dependencia anteriores.

Es una empresa familiar, de las típicas sociedades anónimas de familia que se forman para darle un marco jurídico y de seguridad personal por la sola responsabilidad sobre la inversión realizada. Un 80% del capital accionario es propiedad del Sr. Héctor Solari, fundador y actual Presidente de la compañía, un 10% pertenece a la su segunda esposa, Doña Susana Mujica que desempeña el cargo de Vicepresidente y el 10% restante, a una de sus hijas fruto del primer matrimonio, Doña Sofía Solari que desempeña el cargo de Directora. Si bien su denominación jurídica es Solari SA, es reconocida en el mercado por su nombre comercial y que es característico de todos sus productos: **OMEGA**

*b- Actividad:*

Su actividad está relacionada a la fabricación de la mayoría de la maquinaria que es utilizada en la cadena láctea en su etapa de producción y elaboración de subproductos. La empresa consta de tres Divisiones Productivas, aunque las mismas no están tan separadas en su faz comercial, pues si bien son ofrecidas como 3 Divisiones independientes, la comercialización se realiza en la práctica y por lo general, en forma conjunta, ya que los volúmenes de ventas de dos de ellas son demasiados pequeños para su autosuficiencia operativa.





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*c- Divisiones productivas:*

*División Primaria:* dedicada a toda la maquinaria necesaria para la realización del ordeño mecánico, como ser ordeñadoras, equipos de frío en acero inoxidable para leche a granel, bretes, sistemas de racionado y produciendo además, repuestos y accesorios para otros equipos de la competencia, pues ellos fueron sus orígenes como empresa y no se quieren perder los compromisos con distribuidores de los mismos.

*División Elaboración:* creada en el año 2007, fabrica la maquinaria necesaria para la industrialización de la leche a pequeña escala (no más de 10.000 litros diarios). Entre ellas se encuentra la fabricación de máquinas para la elaboración de quesos (tinajas de elaboración, desueradoras, prensas, mesas de elaboración, moldes), dulce de leche (paila, premezcladores, enfriadores), yogurt (maduradores, mezcladores) y leche pasteurizada (pasteurizadores a placas, ensachadoras)

*División Forrajes:* la de más reciente creación (año 2010) y produce maquinaria para el manejo de forraje y alimento conservado en bolsas para pequeños productores lácteos y cárnicos. Entre ellas produce embutidora de forraje y grano, extractora de forraje y un equipo de diseño propio y de suma novedad en el mercado que realiza picado de precisión y embutido en bolsas pequeñas (60 Kg.) que fue creada especialmente para la agricultura familiar.

La empresa ha brindado una presentación bilingüe con la historia de la empresa que ha servido como base para la elaboración del presente informe y que se adjunta.

*d- Misión, visión, valores, compromisos:*

Con el objetivo de conocer estos importantes parámetros de la empresa, se realiza una entrevista realizada con el Directorio y el Jefe del Departamento de Publicidad y Propaganda. De la misma surge que no existen en forma institucionalizada y pública (página web, folleto institucional, Manual Administrativo) pero nos brindan un borrador que habían armado en el año 1999 de un texto preparado para la realización de un video institucional que nunca llegó a armarse por la crisis económica que padeció la empresa en los años venideros. Luego de revisado conjunto el mismo y con algunas actualizaciones de escasa relevancia, nos entregan un memorándum con el siguiente detalle:

*Misión:* “Siempre que un integrante de la cadena láctea tenga una necesidad, debe pensar primero en nosotros. Apuntamos a estar ahí siempre, siempre disponibles, siempre trabajando para su bienestar. Nosotros colaboramos activamente en el progreso de la producción de leche. Apuntamos a estar a la vanguardia de la industria, a adelantarnos a las necesidades de los productores lecheros por medio de recursos



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

superiores, experiencia técnica y servicio de primera para todas las personas. Enfocaremos nuestra atención en la actividad lechera como un todo y en cada uno de los productores lecheros, cualquiera sea el tamaño de su negocio y el ambiente en el cual ellos estén trabajando.”

*Visión:* “Ser reconocidos como empresa líder por nuestra excelencia, innovación y el otorgamiento de tecnología rentable para las actividades de la cadena láctea.”

*Valores:*

*Pasión*

“Compartimos la pasión por proporcionar valor a los clientes. Estamos orgullosos de nuestra herencia y de nuestro éxito. Desde nuestra posición líder en la versatilidad de oferta para explotaciones lecheras, ensanchamos el horizonte de nuestras actividades comerciales con pasión. Esta pasión nos distingue de otras compañías.”

*Personas*

“Tenemos la capacidad y la confianza para adoptar decisiones dentro de nuestro ámbito de responsabilidad. Basamos nuestro éxito en la competencia e investigamos constantemente en el desarrollo personal. Compartimos nuestros conocimientos, nos apoyamos entre nosotros y disfrutamos de formar parte de un equipo. Fomentamos la diversidad y apreciamos la creatividad que resulta de la mezcla de géneros, religiones, experiencias y personalidades. Con nuestros distribuidores y representantes en el extranjero, formamos parte de una red global.”

*Profesionales*

“Ofrecemos calidad en todo lo que hacemos. Tenemos una responsabilidad clara y cumplimos nuestros compromisos. Escuchamos, aprendemos, innovamos y continuamente mejoramos. Estamos orgullosos de ser quienes somos y ello se refleja humildemente en nuestra actitud y nuestro comportamiento. Somos fieles a nuestros valores.”



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

#### *Partnerships o asociaciones*

“Nuestros clientes, sus necesidades y expectativas son el punto de partida de todo lo que hacemos.

Nuestros distribuidores son socios comerciales con los que conjuntamente proporcionamos valores a los clientes.

Los empleados de Omega, nuestros distribuidores y clientes, nos asociamos para obtener unos resultados comerciales a largo plazo.”

#### *Compromisos*

*Diseño:* “nuestros productos son diseñados profesionalmente para que cumplan con las necesidades de nuestros clientes.”

*Calidad:* “fabricamos con el mayor cuidado y control continuo sobre la calidad de nuestros productos.”

*Precio:* “nuestros precios no siempre serán los mejores del mercado, pero nuestro esfuerzo será constante para que tengan la mejor relación precio/beneficio.”

*Honestidad:* “asesoraremos a nuestros clientes sobre qué producto es el más conveniente para su necesidad y tamaño de explotación. No buscaremos mayores ventas, sino mayor cantidad de clientes satisfechos y que la tecnología que le brindaremos, le sea rentable en su explotación.”

*Servicio:* “la relación con nuestros clientes no termina con la venta de nuestro producto, sino que por el contrario, allí comienza, pues estaremos siempre a su lado brindándole el servicio de post-venta y asesoramiento sobre las técnicas más adecuadas de utilización y mantenimiento preventivo.”

*Escucha:* “estaremos siempre a disposición de nuestros clientes, distribuidores y empleados para escuchar sus sugerencias y necesidades.”

*Innovación:* “nos comprometemos a estar en una búsqueda permanente para el crecimiento tecnológico de nuestros productos y el desarrollo de nueva maquinaria para cubrir las necesidades de nuestros clientes y la creciente demanda de incremento de productividad en la cadena láctea.”

*Formación Profesional:* “los que conformamos Omega, estaremos siempre dispuestos a actualizarnos profesionalmente para cumplir con la Misión de la empresa.”



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*e- Organigrama*

Fue entregado por el Gerente Administrativo de la empresa y se encuentra detallado en archivo “Organigrama Omega” (Ver Anexo I) transcripto tal cual fue recibido.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Relevamiento

### *a- Separación de funciones*

#### *Presidente:*

- Representa a la empresa
- Preside las reuniones de Directorio
- Realiza viajes de promoción de ventas en interior (principalmente a organismos gubernamentales) y el exterior
- Selecciona y define nuevos productos para lanzar al mercado o modificaciones a los ya existentes

#### *Jefe Departamento Matricería y Mantenimiento:*

- Supervisa y resuelve problemas de mantenimiento en maquinarias ante la requisitoria del personal de planta
- Diseña nuevas matrices necesarias para la producción
- Confecciona planos y transforma los mismos al lenguaje de programación necesarios para la carga de datos al Centro de Mecanizado y Tornos Paralelos operados con CNC

#### *Jefe Departamento Desarrollo nuevos productos:*

- Desarrolla nuevos productos de acuerdo a indicaciones recibidas del Presidente
- Supervisa la producción de los prototipos y primeras series de productos
- Controla mediante ensayos aleatorios la calidad de algunos productos

#### *Gerente Recursos humanos:*

- Selecciona e incorpora personal
- Contrata cursos de capacitación y entrenamiento del personal
- Resuelve conflictos interpersonal y sanciones disciplinarias
- Interactúa con delegados sindicales en la resolución de conflictos
- Participa reuniones de producción



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Auxiliar Recursos humanos:*

- Liquidar salarios utilizando para el cómputo de horas trabajadas un programa específico y reloj electrónico
- Determina deducciones y aportes patronales, confeccionando Formularios 931 y boletas de depósito de Obra Social y cuotas sindicales
- Deduce y deposita embargos judiciales de los empleados
- Deduce anticipos otorgados
- Paga remuneraciones
- Auxilia a Gerente de Recursos Humanos en la emisión de notificaciones a empleados
- Participa reuniones de producción

*Gerente Producción:*

- Determina programa de producción
- Supervisa calidad de producción
- Supervisa productividad de los sectores de producción
- Evalúa mano de obra ociosa y reasigna labores en caso de ser necesario
- Controla disposiciones legales en materia de seguridad, sanidad, ecológica y contaminación ambiental
- Dirige reuniones de producción semanales para coordinar programas de producción y entrega de mercadería.
- Elabora planilla de costos unitarios

*Sub Gerente Producción:*

- Sugiere programa de producción
- Controla calidad de producción de la mercadería terminada
- Controla calidad de materia prima ingresada a producción
- Participa reuniones de producción
- Controla Notas de venta para determinar faltante de mercadería para su cumplimiento.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Jefe Tornería y Centro Mecanizado:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Controla calidad materias primas
- Opera Centro Mecanizado en uno de los turnos (realizan turnos rotativos)

*Jefe Inyectoras y extrusoras:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Opera extrusora ó inyectora de plástico en uno de los turnos (realizan turnos rotativos)
- Pone a punto para la fabricación, la extrusora y las inyectoras

*Jefe Rotomoldeo:*

- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Opera horno de rotomoldeo con un ayudante

*Jefe Soldadura hierro:*

- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Opera soldadura autógena y dobladora de caño.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Jefe ensamblado:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas, insumos y productos semielaborados
- Controla calidad materias primas y productos semielaborados
- Realiza ensamblado de piezas
- Realiza ensayos de funcionamiento sobre piezas que tengan componente móviles

*Jefe Tanques y soldadura de acero inoxidable:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Controla calidad materias primas
- Ensambla pasteurizadores y ensachetadoras
- Participa reuniones de producción

*Jefe División Forrajes:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Controla calidad materias primas
- Ensambla maquinaria de su sector y realiza trabajos de soldadura





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Jefe Tableros Electrónicos:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Controla calidad materias primas
- Ensambla tableros eléctricos para equipos de frío, sistemas de racionado y maquinaria para División Elaboración
- Instala y ensaya los tableros en los equipos que lo utilizan

*Jefe Sector Caucho:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Opera inyectora de caucho en uno de los turnos (realizan turnos rotativos)
- Pone a punto para la fabricación la inyectora de caucho

*Jefe Sector Pintura:*

- Manifiesta solo realizar trabajos de pintura sobre las piezas que le llegan a su sector

*Jefe Sector Bombas de vacío:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas, insumos y productos semielaborados
- Realiza ensamblado de bombas de vacío
- Realiza ensayos de funcionamiento sobre bombas de vacío registrando los rendimientos medidos
- Pone a punto rectificadora de paletas



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Gerente Administración:*

- Participa reuniones Directorio confeccionando actas de las mismas
- Supervisa y coordina actividades de los sectores que están bajo su dependencia
- Realiza pago a proveedores
- Determina cierres de cuentas corrientes clientes por falta o mora en los pagos
- Elabora listas de precios en base a planillas de costos emitidos por Gerente Producción
- Atiende clientes del exterior, emitiendo facturas pro forma y órdenes de producción
- Realiza proyección financiera emitiendo flujos de fondos
- Solicita créditos bancarios
- Realiza arqueos de caja
- Realiza conciliaciones bancarias
- Participa reuniones de producción
- Define precios para licitaciones gubernamentales
- Otorga descuentos especiales
- Controla cumplimiento moratorias fiscales
- Emite pagos impuestos y servicios a través de débitos bancarios

*Jefe Contabilidad:*

- Realiza asientos contables que no surgen de manera automática por el sistema de Gestión.
- Realiza facturas comercio exterior y coordina con el despachante de aduana y depósito el envío de las mismas
- Carga facturas de compras de proveedores
- Concilia cuentas corrientes proveedores



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Jefe Tesorería:*

- Lleva registros caja y Bancos
- Recibe y emite recibos cobranzas
- Supervisa recibos cobranzas y ventas realizadas por los viajantes
- Deposita efectivo y valores
- Realiza transferencias para pagos a proveedores
- Emite facturas ventas
- Recibe pedidos de clientes y emite notas de venta

*Asesor Impuestos y Finanzas:*

- Emite Estados de Situación Patrimonial, Estado de Resultados, Estado de Evolución de Patrimonio Neto y Estado de Flujo de efectivo
- Supervisa liquidaciones impositivas
- Supervisa liquidaciones de sueldos
- Supervisa cumplimiento obligaciones fiscales y provisionales
- Asesora Directorio en cuestiones financieras, impositivas y contables

*Jefe Publicidad y Propaganda:*

- Organiza eventos
- Diseña folletos
- Diseña stand en ferias y exposiciones
- Diseña y envía mailing
- Actualiza página web



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Jefe Compras – Sector Materias primas:*

- Participa reuniones producción
- Recibe solicitudes de faltantes de materias primas de los Jefes de sección
- Emite órdenes de compra cargando los precios convenidos con los proveedores
- Controla recepción materias primas
- Controla calidad y cantidad materias primas recibidas
- Controla precios entre distintos proveedores

*Jefe Compras – Sector Insumos y Consumibles:*

- Evalúa stocks para determinar faltantes de Insumos y Consumibles
- Recibe solicitudes de faltantes de Insumos y Consumibles de los Jefes de sección
- Emite órdenes de compra cargando los precios convenidos con los proveedores
- Controla recepción Insumos y Consumibles
- Controla calidad y cantidad Insumos y Consumibles recibidas
- Controla precios entre distintos proveedores

*Jefe Ventas Comercio Interior:*

- Realiza visitas a distribuidores nacionales
- Entrega mercadería de las disponibles en su camión que funciona como depósito móvil
- Recibe pedidos de clientes emitiendo la correspondiente nota de venta
- Recibe reclamos de clientes emitiendo notas de reclamo que son tratadas en Reuniones de Producción
- Atiende stands en Ferias y Exposiciones
- Realiza altas y bajas de clientes
- Emite recibos
- Emite facturas, notas de débito y crédito



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Jefe Ventas Comercio Exterior:*

- Por ser el mismo Presidente de la compañía, su función como Jefe de Ventas de Comercio Exterior, se limita a las visitas a los distribuidores del exterior y a la búsqueda de nuevos mercados, dejando la faz operativa en el Gerente Administrativo y la Jefa de Contabilidad.

*Jefe Depósito:*

- Prepara mercadería en función de notas de venta recibidas y despacha las mismas.
- Emite remitos de mercaderías
- Repone y controla stock de camión de vendedores (depósito móvil)
- Recibe mercadería de producción controlando calidad
- Supervisa packaging de la mercadería
- Comunica verbalmente al Subgerente de Producción los agotamientos de stock.
- Controla devoluciones de clientes

*b- Instalaciones sector industrial*

*Industria:* Como muchas de las empresas industriales situadas en pequeñas localidades, esta empresa, con el crecimiento registrado desde el año 2002, ve limitada su capacidad de expansión por encontrarse ubicada en el centro de la ciudad y no disponer de terrenos aledaños disponibles para la compra y construcción de nuevas instalaciones edilicias. Asimismo, como su crecimiento fue paulatino y muchas veces, sin una correcta planificación de edificación en función de la productividad, primando por lo general las posibilidades financieras y necesidades de corto plazo sobre una correcta planificación estratégica. Por lo tanto, si bien cuenta con aproximadamente 3000 m<sup>2</sup> de superficie cubierta, lo están con galpones separados y con distintas orientaciones que dificultan los procesos productivos y movimiento de materiales y piezas. Recientemente han adquirido terrenos en un Parque Industrial que está en formación, donde planifican una nueva planta con una visión estratégica de 8000 m<sup>2</sup> lo que les permitiría solucionar mucho de los problemas actuales, en especial, las limitaciones al crecimiento. Sin embargo, por cuestiones principalmente políticas (el acceso al Parque es por una ruta que debió pavimentarse hace tiempo y cuya obra está totalmente paralizada por falta de recursos económicos de la Gobernación de la Provincia de Santa Fe) la mudanza a esta nueva ubicación no se vislumbra como posible en el corto plazo.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Maquinaria:* como para la empresa prima el concepto de producción total propia, con casi nula utilización del “outsourcing”, su parque de maquinaria es amplio y muy completo, aunque en muchos casos, son modelos muy viejos y hasta alguno que datan de la época de la fundación de la empresa en el año 1970. Disponen además de maquinaria fabricada por ellos mismos para cumplir funciones específicas, con dudosa efectividad pues están limitadas a un único uso por lo que suelen operar únicamente unos días al año con un algo costo de construcción y especialmente, ocupando grandes espacios que serían vitales para otros usos.

*Oficinas:* son relativamente recientes (6 años) y aunque fueron construidas por la remodelación de una casa habitación, han logrado un diseño funcional, aunque limitados en espacio para el crecimiento.

*Muebles y Útiles:* fueron adquiridos en su mayoría con la realización de las oficinas, por lo que son relativamente nuevos y funcionales. Cada empleado administrativo cuenta con un equipo de cómputo conectado a un servidor central. Cuenta con un programa de gestión anticuado y poco versátil, aunque están implementando un nuevo sistema hecho a medida que les permita la conexión entre la gestión comercial, administrativa, contable y productiva.

*Rodados:* Si bien cuentan con dos vehículos de alta gama para el uso del Presidente y Vicepresidente, los cuales son usados con fines particulares y de gestión empresarial, el resto (Camión Ford 350 en pésimo estado que utilizan los viajantes para sus visitas, Camión Iveco Daily utilizado para entrega de mercadería y utilitario Renault Kangoo de uso múltiple según la necesidad del momento) son de modelos muy antiguos e insuficientes. Tienen previsto la remodelación de este parque en los próximos tres años.

#### *c- Detalle principales clientes y proveedores*

*c-1- Principales clientes:* la empresa opera generalmente a través de distribuidores, con los cuales no existe acuerdo formal sino que son simples acuerdos tácitos sin compromisos de exclusividad para ninguna de las partes. Cuenta con una importante red que cubre todo la cuenca lechera del país y por lo general, un representante en cada uno de los países de Latinoamérica, pues su actividad comercial abarca México, Centroamérica continental, Cuba, República Dominicana y toda Sudamérica. En el exterior, existen contratos de distribución pero con la única obligatoriedad de exclusividad recíproca. A partir del año 2010, el Estado y más específicamente la Secretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar, ha pasado a ser uno de sus principales clientes, además de una gran cantidad de Gobiernos Provinciales, Municipales y Escuelas Agrotécnicas, las cuáles son habituales compradores a través de procesos de Licitaciones Públicas, Licitaciones Privadas y compras Directas.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Desde la creación de la División Elaboración, esta línea de productos también es comercializada en forma directa. Participa activamente de una gran cantidad de exposiciones nacionales y zonales, tanto sea en el exterior (generalmente con apoyo de Fundación Exportar) como en el interior. Para los distribuidores de la denominada Región Pampeana, cuenta con dos viajantes que se turnan semana tras semana para visitarlos cada 45 días en un camión con mercadería para proveerlo de lo que necesiten, realizar gestiones de cobranza y eventualmente, apoyo en ventas a potenciales clientes. La principal manera de mantener a sus clientes es mediante un correcto servicio de post-venta y mantenimiento de stock permanente para la provisión de repuestos para sus equipos, pues no existe competencia de otros fabricantes de los mismos. Conseguir nuevos clientes es una misión difícil, pues por lo general, son fieles a la marca que adquirieron originalmente. Es por eso, que se le da mucha importancia a los potenciales clientes pequeños que comprarían su primer equipo, pues de quedar satisfecho con la compra, difícilmente adquieren equipos de la competencia en el futuro.

*c-2- Principales proveedores:* cuenta con una gran cantidad de proveedores debido a la necesidad de un variado número de insumos y materia prima. En algunos casos (caucho, resinas para paletas de vacío, fundición gris) solo cuentan con uno para cada producto por la dificultad de conseguir alternativas que garanticen la misma calidad de producto. Para el resto, cuentan con no más de dos o tres alternativas por cada producto, aunque es habitual la compra al proveedor que ofrece las más rápidas condiciones de entrega. Las compras se hacen en forma directa, sin licitación ni concurso de precio, y rara vez se comparan precios de distintos proveedores antes de las compras, realizando el mismo en un control posterior (con la nueva compra del mismo producto a otro proveedor) tomando la decisión, en caso de diferencias notables, de cambio del mismo hasta que se verifique una nueva situación que amerite un nuevo cambio. La mayoría de los proveedores no son locales, pero se cuenta con una red de transportes y comisionistas externos que garantizan una rápida provisión de los mismos.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*d- Tabla de relación de Productos*

La empresa está inserta en un sector que pierde rápidamente competitividad en los mercados externos por el aparente atraso cambiario que padece el país y las dificultades para la importación de algunas materias primas que son imprescindibles para el funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, su competitividad en el mercado Argentino es muy fuerte, principalmente por sus fortalezas, por su constante innovación, por la amplia variedad en la oferta de productos y por su mercado objetivo, el de los pequeños productores de leche que está en con sostenido crecimiento.

Sus principales competidores son empresas internacionales, que si bien son muy fuertes en prestigio, marketing y poder económico, tiene otros mercados objetivos, por lo que no tienen una política agresiva en el sector que la empresa opera, por lo que el porcentaje de penetración de sus productos supera el 50% estimativamente, pues no se tienen datos ciertos al respecto.

Sin embargo, su principal amenaza es la pérdida de competitividad en precios con los productos importados y la poca rentabilidad de los productores lecheros en relación con la agricultura, por lo que siempre tienen como objetivo de corto y mediano plazo, una correcta relación de productos ofrecidos, como la que tiene actualmente y está expresada en la siguiente tabla.

<b>Tasa de crecimiento del mercado</b>	<b>Alta</b>	<b>División forrajes</b> <b>División elaboración</b>	<b>Equipos de línea</b> <b>Equipos de frío</b>
	<b>Baja</b>	<b>Equipos directos al tarro</b> <b>Repuestos</b>	<b>Carrelos</b> <b>Repuestos especiales</b>
		<b>Fuerte</b>	<b>Débil</b>
<b>Posición competitiva del negocio</b>			





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### *Relevamiento de datos para los ciclos de Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por pagar*

Fueron desarrollados mediante entrevistas escritas personalizadas con los sectores de la Alta Dirección, Gerente Administración, Jefe Contabilidad, Jefe Tesorería, Jefe de Compras Materias Primas, Jefe de Compras Insumos y Consumibles, Gerente Producción, Subgerente Producción y Jefe Depósito mediante el siguiente cuestionario y debiendo realizar algunas consultas orales para aclarar algunas respuestas, dando por resultado los valores indicados (se tomó la media de las respuestas obtenidas) (Ver cuestionarios completados en Anexo VI)

Del mismo se desprende el circuito para estos ciclos:

*Requerimiento:* No existe un procedimiento establecido ni documentación que respalde el mismo. Se realiza en forma verbal por quién detecta el faltante. Esto puede traer aparejado compras por exceso, defecto o fuera de término, lo que ocasiona incremento de costos por stock anticipado (financiero) o por inactividad del sector que lo requiere (productividad)

*Cotización:* No se solicitan cotizaciones ni hay control de precios de compra. Esto puede traer aparejado un riesgo de posible acuerdo con proveedores para provecho propio o escasa eficiencia en la adjudicación de compra.

#### *Compra:*

- Existen como mínimo tres encargados de compra (productos especiales, materias primas e insumos y consumibles) que realizan las compras vía correo electrónico, fax o directamente con llamada telefónica. Esto dificulta el control de los responsables del área y claridad en las funciones de cada uno. La falta de control puede favorecer la compra para uso propio.
- No existe un Departamento de Compras ni un Gerente del Área. Esto permite que cada uno sea supervisor de su propia función.
- El emisor de la orden de compra, puede a su vez, ser el responsable de la recepción de la mercadería. No existe supervisión para la emisión de Órdenes de Compra ni registro de autorizaciones. Esto favorece compras para uso propio, recepción de mercadería distinta a la establecida en orden de compra, control sobre su propia función de los responsables del área y posibles acuerdos con proveedores para provecho propio
- No es requisito indispensable la compra con emisión de orden de compra, lo que permite compras para uso propio o acuerdo espurios con proveedores.
- Se emiten solo dos copias de la Orden de Compra: para el proveedor y para el emisor. Esto dificulta el control interno por conflicto de intereses.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Recepción, Control y Almacenamiento:*

- La mercadería es recibida por personal Administrativo, del Depósito o de Producción. Luego de recibida, ingresa directamente al Almacén. No se emite comprobante de recepción de mercadería y se carga al sistema de Gestión la recepción con el remito del proveedor, lo cual cancela la Orden de Compra y habilita la carga de la factura al sistema de cuenta corriente del proveedor. Esto permite las compras para uso propio, control sobre la propia función de los responsables del área de compra o posibles acuerdos con proveedores.
- Al ingresar la mercadería al Sistema de Gestión, se actualiza automáticamente el stock de mercadería pero no existe control permanente del stock. Cuando se realiza inventario (una vez al año) el recuento lo hacen los mismos responsables del Depósito, de Compras y Recepción, lo que favorece la falsedad en la información para provecho propio o para cubrirse de eventuales errores cometidos durante todo el año.

*Carga de Facturas en Cuentas Corrientes de Proveedores:*

- Es realizada por el Jefe de Contabilidad en base a la Orden de Compra cancelada por Remito del Proveedor cargado por los Encargados de Compra. Permite el control de coincidencia de precios y productos con la Orden de Compra, aunque no soluciona los problemas anteriormente planteados.
- Todos aquellos gastos que no impliquen ingresos de mercadería (seguros, alquileres, etc.) no son cargados a ningún tipo de cuenta corriente ni existe control sobre los mismos, lo que favorece el control sobre la propia función de los responsables del área y la falsedad de información para provecho propio.

*Pagos:*

- Los realiza el Gerente Administrativo en base a las cuentas corrientes de proveedores cargados en el sistema. Si no posee cuenta corriente, lo realiza en forma directa con el comprobante recibido (factura o recibo). Esto permite que el Gerente Administrativo tenga acceso a áreas que son propias de Tesorería, lo que puede provocar errores en el registro de egresos.
- Los pagos se realizan mediante transferencias bancarias, aunque por lo general, con el propio endoso de los cheques de terceros en cartera. Esto hace que deba completarse el pago con efectivo o se emitan pagos parciales, lo que favorece el indebido manejo de los fondos.

*Pagos y erogaciones a través del Sistema de Fondo Fijo:* el manejo del Fondo Fijo es realizado por el Jefe de Tesorería y por el Gerente Administrativo. El control de los mismos, es opuesto, es decir, se controlan recíprocamente, lo que puede favorecer la connivencia para la malversación de fondos.

### *Relevamiento de datos para el ciclo de Tesorería.*

Se realizaron a los sectores de Alta Dirección, Administración, Contabilidad y Jefe Tesorería

Fueron desarrollados mediante entrevistas escritas personalizadas con los sectores de la Alta Dirección, Gerente Administración, Jefe Contabilidad y Jefe Tesorería mediante el siguiente cuestionario y debiendo realizar algunas consultas orales para aclarar algunas respuestas, dando por resultado los valores indicados (se tomó la media de las respuestas obtenidas) (Ver cuestionarios completados en Anexo VI)

Del mismo se desprende el circuito para este ciclo:

#### *Ingreso de valores:*

- Toda la cobranza de la empresa, es rendida al Jefe de Tesorería, el cual emite recibo oficial, destina el efectivo al Fondo Fijo y retiene los valores al cobro en Caja. No existe protección en el Sistema de Gestión para que el Tesorero no acceda a la registración contable y cuentas corrientes de Deudores. Esto perjudica el control del manejo de fondos pudiendo provocar errores en el registro de las cobranzas y favorece manejo indebido de fondos mediante registraciones posteriores a la efectiva recepción
- En caso de ausencia del Jefe de Tesorería, sus funciones las cumple el Gerente Administrativo, por lo que se profundiza los riesgos del punto anterior.
- Los fondos son guardados hasta su utilización en una caja fuerte que posee la empresa. A esta caja fuerte, tienen acceso más de un responsable, lo que facilita las posibilidades de hurto o manejo indebido de fondos.

### *Relevamiento datos para los ciclos de Ventas y Cuentas por Cobrar*

Fueron desarrollados mediante entrevistas escritas personalizadas con los sectores de la Alta Dirección, Desarrollo nuevos productos, Gerente Producción, Subgerente Producción, Gerente Administración, Jefe Publicidad y Propaganda, Jefe Ventas Comercio Interior, Jefe Ventas Comercio Exterior, Jefe Depósito y la totalidad del personal del área comercial mediante el siguiente cuestionario y debiendo realizar algunas consultas orales para aclarar algunas respuestas, dando por resultado los valores indicados (se tomó la media de las respuestas obtenidas) (Ver cuestionarios completados en Anexo VI)

Luego de examinados y analizados los formularios y las notas de las entrevistas, se puede resumir que este ciclo funciona:



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

#### *Ventas:*

- La empresa vende en exclusividad a través de una red de representantes y revendedores, por lo que las ventas a consumidores finales de contado no existen. Toda la operatoria funciona en base a los módulos de Notas de Venta, Facturación y Cuenta Corriente del Sistema de Gestión.
- Las notas de venta son realizadas por los vendedores o la encargada de Tesorería, que a su vez luego realiza la facturación y controla la cobranza. Existe la posibilidad de cambiar los precios o las características de los productos a entregar sin que medie autorización por encargo del sector o Gerente Administrativo. Esto implica control sobre su propia función de los responsables del área y posibilidad de acuerdo con los clientes para provecho propio.
- Luego de emitida, la Nota de Venta por duplicado, una copia va a depósito para su expedición y la otra queda en poder del emisor. No existe control sobre la situación crediticia del cliente previo a la facturación, lo que puede incidir en la producción especial de productos o reservas de stock para clientes que no tienen margen de crédito para que le sea enviada la mercadería.
- A medida que el encargado de depósito cuenta en stock con mercadería para cumplir total o parcialmente la Nota de Venta, remite la mercadería sin contar con orden preestablecido de cumplimiento de pedido. Esto permite una inadecuada atención al cliente y eventualmente, posibilidad de soborno para pronta entrega.

#### *Remisión y Facturación de Mercadería*

- Una vez completado el pedido, el encargado de depósito confecciona un remito manual e indica al responsable de facturación (que pueden ser los vendedores o el responsable de Tesorería) que realice la correspondiente factura, la cuál es enviada junto con la mercadería. No existe control sobre que toda la mercadería remitida haya sido efectivamente facturada, lo que facilita la venta para provecho propio o la subfacturación.
- Los remitos son archivados por el mismo encargado de Depósito, lo que permite la utilización de la documentación oficial con fines inadecuados y la imposibilidad del descubrimiento oportuno de robos y extravíos.
- Al contar los viajantes con un camión con mercadería que funciona como un almacén ambulatorio, estos entregan mercadería a sus clientes emitiendo un remito. Este remito es luego entregado al sector Facturación y al Sector Depósito Central para la reposición de la mercadería entregada.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

- La emisión de la factura por el sistema de Gestión, da de baja la mercadería en los stock del Almacén, pero no existe control permanente del mismo. Cuando se realiza inventario (una vez al año) el recuento lo hacen los mismos responsables del Depósito, de Compras y Recepción, lo que favorece la falsedad en la información para provecho propio o para cubrirse de eventuales errores cometidos durante todo el año.
- Las Notas de Crédito son emitidas por los vendedores o el encargado de Tesorería, los cuales tienen acceso y son los responsables del seguimiento de cobranza y gestión de crédito. Esto permite el control sobre su propia función de los responsables del área.
- No existe limitaciones sobre autorizaciones para emitir Notas de crédito, lo que facilita la venta de mercadería para provecho propio (venta real, cobranza hurtada y emisión de nota de crédito para cancelar saldo en cuenta corriente)
- De lo descripto, es posible apreciar que no están claramente separadas las funciones de Ventas, Facturación, Cobranzas y emisión de Notas de Crédito. Esto permite un perjuicio en el control del manejo de fondos pudiendo provocar errores en el registro de las cobranzas y egresos. favorece manejo indebido de fondos mediante registraciones posteriores a la efectiva recepción. Permite el Control sobre su propia función de los responsables del área.
- En la operatoria de Comercio Exterior, la responsable de facturación y control de despacho aduanero es la Responsable de Contaduría lo que permite la imposibilidad de Control Interno por conflicto de intereses.

#### *Cobranzas:*

- La cobranza durante la gira de los viajantes es recibida mediante la emisión de un recibo provisorio. Luego este recibo es procesado y controlado por el Jefe de Tesorería, el que confecciona el recibo oficial e ingresa la cobranza a Caja. No existe protección en el Sistema de Gestión para que el Tesorero no acceda a la registración contable y cuentas corrientes de Deudores. Esto perjudica el control del manejo de fondos pudiendo provocar errores en el registro de las cobranzas y favorece manejo indebido de fondos mediante registraciones posteriores a la efectiva recepción.
- Eventualmente, los vendedores (cuando se recibe un pago en la oficina) también realizan recibos oficiales, lo que agrava la situación anterior.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

*Aspectos generales de la organización del ciclo:*

- No se realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción de los clientes, lo que puede ocasionar falsedad en la información de los viajantes para provecho propio y ejercen un control sobre su propia función.
- Los vendedores no realizan un presupuesto ni programa periódico de venta. Esto acarrea inseguridad en las provisiones financieras, control sobre su propia función de los responsables del área y la imposibilidad de comparar eficiencia de los sectores de Publicidad y Propaganda y Departamento de Ventas.
- No se tiene contratado seguro sobre la mercadería del depósito ni la que viaja en el camión de los vendedores. Esto puede ocasionar graves pérdidas en el patrimonio en caso de siniestro.
- No se plantean objetivos claros para el área de publicidad, lo que dificulta el juzgamiento de la eficiencia del sector.

*Relevamiento de datos para el ciclo de Movimiento de Fondos.*

Fueron desarrollados mediante entrevistas escritas personalizadas con los sectores de la Alta Dirección, Gerente Administración, Jefe Contabilidad, Jefe Tesorería y Jefe de ventas Comercio Interior mediante el siguiente cuestionario y debiendo realizar algunas consultas orales para aclarar algunas respuestas, dando por resultado los valores indicados (se tomó la media de las respuestas obtenidas) (Ver cuestionarios completados en Anexo VI)

De los mismos se puede resumir:

- No existe política de máximos y mínimos de efectivo y saldos en cuentas bancarias, ni de colocación de excedentes. Esto puede ocasionar falta de autonomía financiera en caso de faltantes para decisiones de emergencia y pérdida sobre el patrimonio por excedentes inmovilizados
- No hay límites monetarios en la autorización de movimientos de fondos permitiendo así el manejo indebido de fondos para provecho propio.
- No hay responsable designado para la apertura de la correspondencia con la consiguiente posibilidad de ocultamiento de documentación que puede perjudicar la calificación de desempeño y favorece manejo indebido de fondos para provecho propio
- Los cheques recibidos no se solicitan a la orden de la empresa ni con leyenda “no a la orden” ni son cruzados inmediatamente de recibidos con la leyenda de depósito restrictivo. Esto puede favorecer las posibilidades de hurto, manejo indebido de los fondos o ventas para provecho propio





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

- Se reciben y realizan pagos en efectivo sin realizar depósitos íntegros de los mismos. Puede ocasionar perjuicio en el control del manejo de fondos pudiendo provocar errores en el registro de las cobranzas y egresos. Favorece manejo indebido de fondos mediante registraciones posteriores a la efectiva recepción o anteriores del efectivo egreso

#### *Relevamiento de datos para el ciclo de Sueldos y Jornales*

Fueron desarrollados mediante entrevistas escritas personalizadas con los sectores de la Alta Dirección, Recursos Humanos, Gerente Producción, Gerente Administración, Jefe Contabilidad y Jefe Tesorería mediante el siguiente cuestionario y debiendo realizar algunas consultas orales para aclarar algunas respuestas, dando por resultado los valores indicados (se tomó la media de las respuestas obtenidas) (Ver cuestionarios completados en Anexo VI)

- La empresa cuenta con reloj de acceso de personal pero no existen limitantes ni autorizaciones para la realización de cambios de turno ni realización de horas extras. Esto permite posibilidades de hurto o connivencia entre el auxiliar de RRHH humanos que realiza la liquidación y algún empleado
- La carga de datos al reloj de acceso es realizada por el Auxiliar de Recursos Humanos. Sin embargo, está habilitado a otros miembros del Sector Administrativo tengan acceso al mismo, lo que tiene los mismos riesgos que los indicados en el punto anterior
- Quincenalmente, el Auxiliar de Recursos Humanos realiza el recuento de horas trabajadas, liquida los sueldos y realiza los pagos mediante los depósitos correspondientes. Al realizar las liquidaciones, verifica la existencia de adelantos. Verifica la correspondencia entre faltas justificadas y certificados médicos. En casos excepcionales, se admite el pago en efectivo. Al ser la misma persona la encargada de liquidación de sueldo, pago, control de ausentismo y que tiene además los accesos a registros, se favorece las posibilidades de hurto o connivencia entre el auxiliar de RRHH que humanos que realiza la liquidación y algún empleado
- El departamento de RRHH posee un legajo de personal mínimo (N° Legajo, Nombre y Apellido, Dirección, Teléfono, Fecha de Nacimiento, Fecha de Ingreso, Categoría y sobresueldos, Cargas de Familia). No posee registros de enfermedades, capacitaciones, evaluaciones, permisos para realización horas extras, turnos de trabajo, etc. Esto implica una información insuficiente para la toma de decisiones.
- No se realizan previsiones para el área, lo que genera una incorrecta información financiera para la toma de decisiones



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

- La liquidación de Impuestos y Cargas Sociales (F. 931) es realizada por el Estudio Contable con los datos brindados por el Auxiliar de Recursos Humanos.

#### *Relevamiento de datos para el ciclo de Impuestos*

Fueron desarrollados mediante entrevistas escritas personalizadas con los sectores de la Alta Dirección, Gerente Administración, Jefe Contabilidad y Jefe Tesorería mediante el siguiente cuestionario y debiendo realizar algunas consultas orales para aclarar algunas respuestas, dando por resultado los valores indicados (se tomó la media de las respuestas obtenidas) (Ver cuestionarios completados en Anexo VI)

Del mismo se desprende el circuito para este ciclo:

- Mensualmente, Contaduría emite los libros I.V.A. Compras e I.V.A. Ventas y los entrega al Estudio Contable para la liquidación de los impuestos correspondientes. La Generación de los mismos se realiza a través del Sistema de Gestión
- Del ciclo de Sueldos y Jornales se desprende que la liquidación de impuestos, cargas sociales, tasas y A.R.T. es realizada por el Estudio Contable.
- El Estudio Contable, emite las liquidaciones y los VEPs correspondientes, que son entregados al Gerente Administrativo para su pago al vencimiento.
- No se realiza control sobre estas liquidaciones, lo que permite la Posibilidad de existencia de errores en las DDJJ y liquidación de impuestos que pueden perjudicar el patrimonio de la empresa
- La liquidación de impuestos, se realiza sin provisiones sobre los mismos, lo que genera una incorrecta información financiera para la toma de decisiones.





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Análisis FODA

### e-1- Fortalezas

- *Diversidad:* Su gran variedad de productos que cubren casi todas las necesidades de los productores lácteos, permitiéndoles además a sus distribuidores y representantes obtener todo lo necesario de un solo proveedor
- *Idioma:* Para los países de Latinoamérica, es una fortaleza poder comunicarse fácilmente en español, en comparación con las principales competencias que son de origen estadounidense, sueco, alemán, italiano, turco, polaco y chino
- *Idiosincrasia:* Similar al punto anterior y enfocado a los clientes del exterior.
- *Grupo de empresas Pymes:* Tanto Omega como su red de representantes y distribuidores, son empresas Pymes, por lo que comparten ideas, ambiciones, posibilidades de crecimiento.
- *Calidad en productos de acero inoxidable:* los productos Omega son reconocidos en el mercado por este ítem que los diferencia de los demás, pues siempre se le ha prestado especial atención a este tema.
- *Trayectoria:* los más de 40 años en el mercado, marcan tendencia de sus ventajas comparativas
- *Relación precio/beneficio* como lo mencionan entre sus compromisos “nuestros precios no siempre serán los mejores del mercado, pero nuestro esfuerzo será constante para que tengan la mejor relación precio/beneficio”
- *Logística:* si bien están radicados en una pequeña ciudad de la provincia de Santa Fe, la salida de mercadería es muy rápida, sencilla y eficaz, pues no solo cuenta con camiones propios para el reparto de mercadería, sino que cuenta con comisionistas diarios a Rosario y Buenos Aires. Por otra parte, la salida de mercadería al exterior se realiza a través de la Aduana de Rosario, que se caracteriza por la rapidez en sus controles
- *Atención personalizada:* por ser una empresa Pyme y atendida siempre por su Presidente y fundador, esta fortaleza nunca se ha perdido.
- *Visitas periódicas:* se visita cada 45 días a la mayoría de los distribuidores para escuchar sus sugerencias y reclamos, para entregar mercadería y reducir los costos de transporte, para visitar clientes promocionando las ventas.
- *Presencia internacional:* se tiene presencia en toda Latinoamérica, participando activamente en Ferias y Exposiciones internacionales
- *Crecimiento constante:* siempre se tuvo como política dirigenal, la reinversión de ganancias en el crecimiento de la empresa, por lo que su crecimiento ha sido exponencial a pesar de las dificultades macroeconómicas.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

- *Innovación permanente:* Se está en constante búsqueda de nuevos productos para lanzar al mercado y de modificaciones a los ya existentes para su mejora y actualización tecnológica.
- *Producción total propia:* aunque a veces frena la capacidad de producción, esta característica asegura la calidad y esmero puesto en la fabricación de los productos ofrecidos.
- *Apertura:* tanto el Presidente de la compañía, el Directorio y la totalidad de los mandos medios, poseen una cultura de apertura a la innovación y a la mejora continua, permitiendo modificaciones de procesos administrativos y de organización.

#### *e-2- Oportunidades*

- *Necesidad de mayor producción de leche:* A nivel mundial, y sobretodo en China (El consumo anual per cápita es casi nulo, por lo que se estima que un mínimo incremento en esta habitualidad haría insuficiente la producción mundial actual de leche), se prevé un marcado incremento en la demanda de leche y sus subproductos. Las únicas posibilidades de lograr una mayor producción de leche (dada la limitación en el crecimiento de las extensiones de campo dedicadas a la lechería y la competencia con la agricultura) es mediante el mejoramiento genético de los animales. Para ello, será necesaria la aplicación de mayor tecnología en el ordeño y en la alimentación del ganado. En el cuadro de productos, se verá que la empresa cuenta con sus productos “estrellas” e “interrogantes” que cubrirían estas necesidades.
- *Pequeños productores con ideas de crecimiento:* estos productores, hoy pequeños, tarde o temprano tenderán hacia el crecimiento con la necesidad de compra de nuevos equipos de ordeño, de almacenamiento y enfriado de leche y de maquinaria para el manejo de forrajes.
- *Desarrollo de emprendimientos de productos lácteos:* La rentabilidad de entregar leche a grandes empresas para su procesamiento, es muy baja cuando los productores son pequeños (menos de 2000 lts. por día), por lo tanto, se está dando que muchos de ellos por su propia cuenta o agrupados en pequeñas cooperativas, monten una pequeña industria láctea para elaborar subproductos (quesos, dulce de leche, leche pasteurizada) comercializándolos en su zona y otorgando valor agregado en origen. El crecimiento de estos emprendimientos son una oportunidad para la División Elaboración.
- *Apoyo entidades gubernamentales:* El gobierno Argentino y de otros países de tendencia socialista, están apoyando mediante créditos blandos y subsidios, el desarrollo de la lechería, en especial los micro emprendimientos, que constituyen el mercado objetivo de la empresa.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

- *Desarrollo zonas no tradicionales de lechería:* en Argentina, por la elevada rentabilidad de la soja, se está produciendo un corrimiento de las zonas dónde se produce leche. De lo denominado Pampa Húmeda hacia regiones como Cuyo, Noreste y Noroeste, Región Litoral. El desarrollo en estas regiones, requiere de nuevas maquinarias que la empresa ofrece.
- *Asesoramiento técnico:* como existen muchos nuevos productores de leche y los ya existentes, requieren nueva tecnología, el asesoramiento técnico es fundamental. La red de representantes y revendedores de Omega debe profundizar su accionar en este sentido para brindar dicho asesoramiento y lograr luego la venta de sus maquinarias y productos.
- *Personal profesionalizado:* solo para el sector administrativo, es posible la contratación de técnicos y profesionales del área, debido al reciente incremento en la cantidad de oferta laboral.

### *e-3- Debilidades*

- *Terminación productos plásticos:* la matricería existente para la fabricación de productos plásticos es de mucha antigüedad y mala calidad, por lo que el acabado de las piezas es inferior a la de toda la competencia, lo que afecta la imagen del producto.
- *Atención a demanda productos otras marcas:* como tradicionalmente la empresa fabricó y comercializó repuestos y accesorios para otras marcas de ordeñadoras (así fueron sus comienzos), no toma la decisión de eliminar esta línea de su producción, lo cual es perjudicial no solo económicamente, sino que afecta su imagen
- *Tiempos de entrega:* al producir una muy amplia variedad de productos con relativamente poco personal, los plazos de entrega muchas veces son superiores a los esperados por los clientes, agravándose el hecho además por una ineficiente programación de producción lo que hace que muchas veces tampoco se cumplan con los plazos pactados.
- *Conocimiento técnico nuevos productos:* se verifica que muchas, por la ansiedad de lanzar un producto nuevo al mercado, se lo hace sin la realización de los ensayos correspondientes de durabilidad, sin manuales de uso y reparación, sin manuales de despiece, sin folletería, sin un plan de mercadeo ni de formación de sus reventas para un correcto conocimiento del producto que van a ofrecer.
- *Red de sub-distribución:* esto se verifica en el exterior, dónde sus representantes, solo se dedican a importar y vender en forma directa a los usuarios, sin desarrollar una red de sub-distribución que permita incrementar las zonas cubiertas.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

- *Muy baja oferta de mano de obra especializada:* para la empresa, por encontrarse en una ciudad pequeña donde la desocupación es prácticamente nula y muy por el contrario, con una demanda mayor que la oferta de mano de obra especializada, le es muy difícil crecer en su producción y mejorar algunos problemas de calidad que puedan existir.
- *Reconocimiento por parte de grandes empresas lácteas:* las grandes empresas lácteas (Serenísima, Sancor, Nestlé, Gloria, Pil Andina) no recomiendan la compra de los equipos Omega, simplemente por el hecho de no conocerlos ya que no se ha profundizado una campaña de difusión permanente en el interior de estas empresas, las cuáles muchas veces son oídas por los potenciales clientes de la empresa.
- *Marca:* nunca hubo un esfuerzo serio y correctamente programado para la imposición y reconocimiento de la marca Omega en el mercado, e incluso, muchos productos son comercializados sin ningún tipo de identificación, lo que dificulta la comercialización y generación de nuevos clientes. En este sentido, la empresa ha tomado conciencia de esta debilidad y está realizando a través de su Departamento de Publicidad de reciente creación, un plan de promoción de la marca como objetivo principal para los próximos dos años.
- *Conocimiento grado insatisfacción del cliente:* no existe una política de supervisión del Departamento de Ventas que permita conocer el mismo.
- *Ausencia Manuales Administrativos:* esto dificulta la contratación, formación de nuevo personal, el reemplazo y rotación del mismo. Permite la superposición de tareas y no existe una relación clara y rigurosa de qué sector debe realizar cada una de las actividades.
- *Control interno deficiente:* no existe control sobre áreas tales como los Asesores Legales e Impositivo. La falta de control de stock permanente no brinda seguridad sobre la disponibilidad de materia prima, insumos y productos para la venta, favoreciendo además la posibilidad de fraude y hurto. La incorrecta distribución de actividades, no permite un control interno permanente por oposición de intereses.
- *Inseguridad en presupuestos financieros y económicos:* el Departamento de venta no emite un presupuesto de venta. La confección y control de los presupuestos económicos y financieros lo realiza la misma personal, lo que favorece la posibilidad de fraude.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

#### *e-4- Amenazas*

- *Cambio en políticas gubernamentales:* si se produce un cambio en la política gubernamental (principalmente en Argentina) que deje de priorizar el desarrollo de pequeños productores lecheros y defensa de la industria nacional, puede ocasionarle graves perjuicios a la empresa, pues no está en condiciones de competir en el mercado de los grandes productores lecheros ni contra productos de origen chinos, turcos o polacos de muy bajo costo.
- *Productos chinos traídos por empresas de primera línea:* la globalización, ha hecho que empresas de primera línea internacional que son competencia de la empresa y que tradicionalmente tenían un costo muy superior, puedan fabricar o comprar productos muy baratos, aunque de mala calidad, en China, por lo que se está dando que la ventaja de precio que era habitual para la empresa, se pueda dejar de poseer.
- *Fraude Administrativo:* la falta de Control Interno y Externo, facilita el mismo y puede ocasionar una grave inestabilidad económica o financiera.
- *Siniestros:* la falta de una política de contratación y control de seguros, puede ocasionar graves inconvenientes en caso de ocurrencia.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Análisis y diagnóstico

Una vez obtenida la información, se analiza la misma con énfasis en los procedimientos de evaluación de riesgos y en el diseño y operación efectiva de los controles establecidos por la empresa y que son relevantes para las normas de control interno. Con los mismos, se expone al Directorio algunas debilidades de control que se han manifestado.

<i>Orden: 01</i>		<i>Sistema: General de la organización</i>	
<i>Observación</i> Ausencia de manuales de Funciones y procedimientos administrativos	<i>Efecto Potencial</i> Dificultad para delimitar responsabilidades, controles y autorizaciones requeridas. Excesiva importancia e incertidumbre en la toma de decisiones que podrían evitarse por estar prevista por escrito las formas de operar en cada posible situación. Dificultad para capacitar al personal en sus funciones lo que perjudica la posible rotación y/o ingreso de nuevo personal	<i>Recomendación</i> Creación de manuales de Funciones y Procedimientos administrativos	
<i>Orden: 02</i>		<i>Sistema: General de la organización</i>	
<i>Observación</i> Falta de delimitación en políticas de personal en cuanto a selección, incorporación, capacitación, etc.	<i>Efecto Potencial</i> Dificultades para el establecimiento de aptitudes a desarrollar en el personal existente o a exigir en casos de nuevos puestos de trabajo. Posible sensación de injusticia en el trato por parte de los empleados. Falta de claridad en los objetivos personales y de superación.	<i>Recomendación</i> Creación de una política de Recursos Humanos que dejen establecidos estos y otros temas que son ajenos al propósito de este trabajo y que deben ser realizados por un especialista en el tema.	
<i>Orden: 03</i>		<i>Sistema: General de la organización</i>	
<i>Observación</i> Inexistencia de rotación de personal.	<i>Efecto Potencial</i> La permanencia prolongada del personal en áreas sensibles da lugar a desviaciones en el ejercicio de sus funciones, aunque también es perjudicial la rotación constante y acelerada pues no permite la estabilidad necesaria para que su tarea comience a dar beneficios a la organización mayores a los ya existentes e implica además, un elevado costo en capacitación.	<i>Recomendación</i> Realizar anualmente un análisis intersectorial para la determinación de la conveniencia de rotar el personal.	



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Orden: 04	Sistema: <i>General de la organización</i>	
<i>Observación</i> Falta definición por escrito de conceptos que comprende cada una de las cuentas contables	<i>Efecto Potencial</i> Dificultad para el operador de aplicar la cuenta contable correcta y posibilidad de aplicar gastos o ingresos a cuentas equivocadas	<i>Recomendación</i> Creación manual específico con tabla doble entrada de concepto y cuenta contable
Orden: 05	Sistema: <i>General de la organización</i>	
<i>Observación</i> Falta de informe por escrito de los análisis y comentarios sobre los estados contables mensuales	<i>Efecto Potencial</i> La falta de informe por escrito no permite comprobaciones posteriores.	<i>Recomendación</i> El informe del Gerente Administrativo sobre los estados contables debe ser por escrito.
Orden: 06	Sistema: <i>General de la organización</i>	
<i>Observación</i> Los presupuestos de gastos son formulados y controlados por la misma persona, el Gerente Administrativo.	<i>Efecto Potencial</i> Asignación incorrecta de gastos o ingresos para protección de su propia eficiencia en el presupuesto oportunamente presentado.	<i>Recomendación</i> Separación de funciones
Orden: 07	Sistema: <i>General de la organización</i>	
<i>Observación</i> Ausencia de política de cobertura de seguros.	<i>Efecto Potencial</i> Protección del patrimonio Ausencia de cobertura, sobrevaluación o subvaluación de las primas	<i>Recomendación</i> Creación de una norma por escrito sobre los bienes a asegurar y los tipos y montos de cobertura sobre los mismos.
Orden: 08	Sistema: <i>General de la organización</i>	
<i>Observación</i> Ausencia de control sobre la actuación del Asesor Legal	<i>Efecto Potencial</i> Incorrecta o inapropiada ejecución que pueden afectar gravemente el patrimonio de la empresa. Sobrefacturación por parte del Asesor de trabajos no realizados o de menor significancia de la real.	<i>Recomendación</i> Establecer control de las tareas por parte del Gerente Administrativo o del Directorio.
Orden: 09	Sistema: <i>General de la organización</i>	
<i>Observación</i> Ausencia de control sobre la actuación del Asesor Impositivo	<i>Efecto Potencial</i> Incorrecta o inapropiada ejecución que pueden afectar gravemente el patrimonio de la empresa. Sobrefacturación por parte del Asesor de trabajos no realizados o de menor significancia de la real.	<i>Recomendación</i> Establecer control de las tareas por parte del Gerente Administrativo o del Directorio.





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Orden: 10	Sistema: <i>General de la organización</i>	
<i>Observación</i> Falta de seguridad en los archivos	<i>Efecto Potencial</i> Utilización de documentación oficial con fines inapropiados Pérdida de documentación Acceso a los archivos de personal no autorizado.	<i>Recomendación</i> Aumentar seguridad sobre los archivos, separando los mismos y asignando por escrito personas autorizadas al acceso a los mismos.
Orden: 11	Sistema: <i>General de la organización</i>	
<i>Observación</i> Falta de certificación por escrito del análisis jurídicos de la documentación.	<i>Efecto Potencial</i> Falta del análisis correspondiente.	<i>Recomendación</i> Asesores legales, impositivos y Gerente Administrativo deben certificar por escrito los análisis realizados.
Orden: 12	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> Las funciones de emisión orden de compra y recepción de mercadería no están controladas por separación de funciones	<i>Efecto Potencial</i> Compras para uso propio Recepción de mercadería distinta a la establecida en orden de compra y posterior factura Control sobre su propia función de los responsables del área. Posibles acuerdos con proveedores para provecho propio	<i>Recomendación</i> Separar claramente la responsabilidad de emitir orden de compra con la de recepción y control de mercadería
Orden: 13	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> Las funciones de compra nos están centralizadas en un sector único y con un único responsable	<i>Efecto Potencial</i> Compras para uso propio Control sobre su propia función de los responsables del área Falta de claridad en las funciones	<i>Recomendación</i> Centralización de la función de compra, independientemente del tipo de producto a adquirir
Orden: 14	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> La función de compra no depende de un nivel jerárquico apropiado	<i>Efecto Potencial</i> Falta de claridad en las funciones. Control sobre su propia función de los responsables del área.	<i>Recomendación</i> Dotar de nivel gerencial al área de compras y separar las funciones del mismo de otras áreas, en especial depósito y producción
Orden: 15	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> Se permiten compras sin la correspondiente emisión de orden de compra	<i>Efecto Potencial</i> Compras para uso propio Posible acuerdo con proveedores para provecho propio	<i>Recomendación</i> Exigencia de que toda compra y posterior factura para su pago, esté respaldada por la correspondiente orden de compra y certificado recepción de mercadería





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Orden: 16	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> No existe un método para determinación de cantidades ni momento de compra	<i>Efecto Potencial</i> Compras por exceso o defecto Incremento de costo financiero por stock anticipado Incremento de costo de producción por inactividad hasta la llegada del material necesario	<i>Recomendación</i> Fijar normas de cantidades y momentos de compra de acuerdo a las necesidades de producción
Orden: 17	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> No se solicitan cotizaciones ni hay control sobre los precios de compra para que sean los más convenientes a la empresa	<i>Efecto Potencial</i> Posible acuerdo con proveedores para provecho propio,	<i>Recomendación</i> Exigencia de solicitar cotizaciones para la compra y posterior control de los mismos por personal ajeno al sector de compras
Orden: 18	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> No se exige autorización para emitir órdenes de compras	<i>Efecto Potencial</i> Compras para uso propio	<i>Recomendación</i> Centralización de la emisión de las órdenes de compra con la utilización de restricción que provee el sistema de cómputos para determinados usuarios
Orden: 19	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> Emisión insuficiente de copias de órdenes de compra	<i>Efecto Potencial</i> Único control sobre las mismas del responsable del sector, lo que no permite el control por conflicto de intereses	<i>Recomendación</i> Emitir copias adicionales para los responsables de: producción o solicitantes de la mercadería Contabilidad Recepción de Mercadería Carga factura de compras
Orden: 20	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> Falta de control en la recepción, disgregación de los puntos de recepción, falta de emisión de comprobante de recepción, misma identidad de los receptores de mercadería que los encargados de compra y almacenamiento	<i>Efecto Potencial</i> Compras para uso propio Control sobre su propia función de los responsables del área Posible acuerdo con proveedores para provecho propio,	<i>Recomendación</i> Designación de un único responsable independiente de los sectores de compra y almacenamiento para la recepción y control de calidad, pesos y medida de la mercadería. Emisión de informe de recepción o firma con acuerdo sobre remito para posterior remisión de copias a Almacenes y responsable de Carga de Facturas de compras



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Orden: 21	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> Registro de la devolución de mercadería por parte de unos de los responsables de compra	<i>Efecto Potencial</i> Control sobre su propia función de los responsables del área Posible acuerdo con proveedores para provecho propio, Posibilidad de devolución de mercadería sin que se registre la correspondiente Nota de Crédito del proveedor	<i>Recomendación</i> La devolución de mercadería por fallas o falta de correspondencia con lo solicitado, debe seguir el mismo proceso en forma inversa de compras y recepción, con todos sus controles y documentación de respaldo
Orden: 22	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> Falta de control permanente de stock Controles de stock por los mismos responsables del almacenamiento	<i>Efecto Potencial</i> Falsedad de la información para provecho propio Control sobre su propia función de los responsables del área	<i>Recomendación</i> Control de stock permanente a través del sistema de gestión. Este último cuenta con un módulo apropiado al efecto, con actualización automática del stock al momento de emisión de remito de venta, informe recepción de mercadería o emisión de remitos internos de movimiento de mercadería Como mínimo, al momento de realización del inventario anual, el control material debe realizarse por personas ajenas al sector. Se recomienda que se realicen además controles del mismo en forma de muestreo aleatorio para verificar coincidencia permanente.
Orden: 23	Sistema: <i>Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por Pagar</i>	
<i>Observación</i> Falta de existencia y control sobre cuentas corrientes que no implican ingreso de mercadería (seguros, alquileres, etc.)	<i>Efecto Potencial</i> Control sobre su propia función de los responsables del área Falsedad de la información para provecho propio	<i>Recomendación</i> Intervención de personal jerárquico con autorización para permitir la carga de este tipo de facturas
Orden: 24	Sistema: <i>Tesorería</i>	
<i>Observación</i> Autorización para realizar recibos de cobranza al responsable del sector Tesorería. Falta de prohibición al Tesorero de acceso a registración contable y Cuentas corrientes de Deudores	<i>Efecto Potencial</i> Perjuicio en el control del manejo de fondos pudiendo provocar errores en el registro de las cobranzas. Favorece manejo indebido de fondos mediante registraciones posteriores a la efectiva recepción	<i>Recomendación</i> Separación de función de cobranza de Tesorería de acuerdo a indicaciones de los nuevos Manuales Administrativos creados al efecto.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Orden: 25	Sistema: <i>Tesorería</i>	
<i>Observación</i> En caso de falta del responsable de Tesorería, el reemplazante designado es el Gerente Administrativo, que tiene asignadas funciones y autorizaciones contrapuestas al manejo de los fondos	<i>Efecto Potencial</i> Perjuicio en el control del manejo de fondos pudiendo provocar errores en el registro de las cobranzas. Favorece manejo indebido de fondos mediante registraciones posteriores a la efectiva recepción	<i>Recomendación</i> Designación de personal de reemplazo que permita el control por conflicto de intereses
Orden: 26	Sistema: <i>Tesorería</i>	
<i>Observación</i> Inadecuada protección de la custodia de fondos, pues al acceso le es permitido a más de un responsable	<i>Efecto Potencial</i> Posibilidades de hurto o manejo indebido de los fondos	<i>Recomendación</i> Separación la custodia de documentación y valores de acuerdo al responsable que le corresponda, sin posibilidad de acceso a personas no autorizadas
Orden: 27	Sistema: <i>Tesorería</i>	
<i>Observación</i> Gerente Administrativo tiene acceso a responsabilidades que son exclusivas de Tesorería	<i>Efecto Potencial</i> Perjuicio en el control del manejo de fondos pudiendo provocar errores en el registro de las cobranzas y egresos. Favorece manejo indebido de fondos mediante registraciones posteriores a la efectiva recepción	<i>Recomendación</i> Prohibición del manejo de fondos a personal ajeno a Tesorería
Orden: 28	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> No se conocen los aspectos de insatisfacción del cliente y del mercado	<i>Efecto Potencial</i> Control sobre su propia función de los responsables del área Falsedad de la información para provecho propio	<i>Recomendación</i> Instrumentar registro por escrito de reclamos de clientes realizados al receptor del reclamo, principalmente por aquellos responsables independientes del sector ventas.
Orden: 29	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> Falta de seguro sobre mercadería en depósito y sobre mercadería transportada sobre camión propio	<i>Efecto Potencial</i> Pérdidas sobre el patrimonio por siniestros	<i>Recomendación</i> Contratación de seguros de mercadería en depósito y la transportada en los camiones de la empresa



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Orden: 30	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> Falta de presupuesto de publicidad	<i>Efecto Potencial</i> Inseguridad en las provisiones financieras Control sobre su propia función de los responsables del área Imposibilidad de comparar eficiencia del sector Publicidad y Propaganda	<i>Recomendación</i> Creación de un presupuesto de Publicidad y Propaganda anual con controles y revisiones para detectar desviaciones y evaluaciones parciales y final del sector
Orden: 31	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> Falta de presupuesto y programa de ventas	<i>Efecto Potencial</i> Inseguridad en las provisiones financieras Control sobre su propia función de los responsables del área Imposibilidad de comparar eficiencia del sector Comercial	<i>Recomendación</i> Creación de un presupuesto Comercial y programa de Ventas emitido por los sectores de Ventas Comercio Interior y Ventas Comercio Exterior anual con controles y revisiones para detectar desviaciones y evaluaciones parciales y final del sector
Orden: 32	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> No existe sector de Servicio y Atención al Cliente	<i>Efecto Potencial</i> Control sobre su propia función de los responsables del área Falta de atención a los reclamos de clientes	<i>Recomendación</i> Designación de sector independiente y responsable del mismo.
Orden: 33	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> Responsable de Seguimiento de Cobranza, Gestión de Cobros y Crédito es la misma persona	<i>Efecto Potencial</i> Control sobre su propia función de los responsables del área	<i>Recomendación</i> Separación de la función de determinación de límite de créditos y Seguimiento de la Cobranza del responsable de la función de Gestión de Cobros
Orden: 34	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> No están claramente separadas las funciones de Ventas, Facturación, Cobranzas y emisión de Notas de Crédito	<i>Efecto Potencial</i> Perjuicio en el control del manejo de fondos pudiendo provocar errores en el registro de las cobranzas y egresos. Favorece manejo indebido de fondos mediante registraciones posteriores a la efectiva recepción Control sobre su propia función de los responsables del área	<i>Recomendación</i> Emisión de Notas de Créditos debe estar separada de la función de Ventas. Recepción de Cobranzas debe estar separada de Tesorería



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Orden: 35	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> Emisión de remitos en forma manual sin control sobre la efectiva posterior facturación del mismo	<i>Efecto Potencial</i> Venta de mercadería para provecho propio. Subfacturación de mercadería	<i>Recomendación</i> Integración del sistema de emisión de remitos al Sistema de Gestión, con control electrónico de posterior facturación y Control de Stock
Orden: 36	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> Archivo inadecuado de remitos, pues se guardan las copias en poder de los responsables de Depósito	<i>Efecto Potencial</i> Utilización de documentación oficial con fines inadecuados. Imposibilidad de descubrimiento oportuno de robos o extravíos	<i>Recomendación</i> Archivo y control de remitos por personal ajeno al sector expedición
Orden: 37	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> Inexistencia de orden preestablecidos para el cumplimiento de pedidos	<i>Efecto Potencial</i> Inadecuada atención al cliente permitiendo la posibilidad de soborno para la pronta entrega	<i>Recomendación</i> Implementar régimen de prioridades para el cumplimiento de pedidos y control posterior por personal ajeno a los sectores de Ventas, Producción y Expedición.
Orden: 38	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> No hay limitaciones sobre autorizaciones para emitir Notas de Crédito	<i>Efecto Potencial</i> Venta de mercadería para provecho propio. Connivencia para el fraude entre los clientes y vendedores	<i>Recomendación</i> Autorización para emitir nota de crédito limitada a personal ajeno a ventas, con reingreso de mercadería a control de stock en caso de devoluciones o autorización por parte del Departamento Técnico en caso de fallas
Orden: 39	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> Deficiencia en el control de stock	<i>Efecto Potencial</i> Falsedad de la información para provecho propio Control sobre su propia función de los responsables del área	<i>Recomendación</i> Control de stock permanente a través del sistema de gestión. Control material del inventario por personas ajenas al sector
Orden: 40	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> No se realizan encuestas sobre el grado de satisfacción del cliente	<i>Efecto Potencial</i> Control sobre su propia función de los responsables del área Falsedad de la información para provecho propio	<i>Recomendación</i> Instrumentar este tipo de encuestas por personal ajeno al sector de ventas, producción, expedición y Departamento Técnico..



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Orden: 41	Sistema: <i>Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	
<i>Observación</i> Falta de objetivos claros de publicidad	<i>Efecto Potencial</i> Control sobre su propia función de los responsables del área Imposibilidad de comparar eficiencia del sector Publicidad y Propaganda	<i>Recomendación</i> Creación de un programa anual de Publicidad y Propaganda en conjunción con las áreas de Ventas con controles y revisiones para detectar desviaciones y evaluaciones parciales y final del sector
Orden: 42	Sistema: <i>Movimientos de Fondos</i>	
<i>Observación</i> No existe política de máximos y mínimos de efectivo y saldos en cuentas bancarias, colocación de excedentes	<i>Efecto Potencial</i> Falta de autonomías financiera en caso de faltantes para decisiones de emergencia Pérdida sobre el patrimonio por excedentes inmovilizados	<i>Recomendación</i> Fijar una política de colocación de excedentes o al menos, definir los montos mínimos y máximos en los cuales se deberá informar al Directorio para que se tome una decisión al respecto.
Orden: 43	Sistema: <i>Movimientos de Fondos</i>	
<i>Observación</i> No hay límites monetarios en la autorización de movimientos de fondos	<i>Efecto Potencial</i> Favorece manejo indebido de fondos para provecho propio	<i>Recomendación</i> Si bien en este caso los únicos autorizados son el Presidente y Vicepresidente de la Compañía, se deben fijar políticas al respecto
Orden: 44	Sistema: <i>Movimientos de Fondos</i>	
<i>Observación</i> Falta de medidas de seguridad y protección sobre los valores en cartera	<i>Efecto Potencial</i> Posibilidades de hurto o manejo indebido de los fondos	<i>Recomendación</i> Separación la custodia de documentación y valores de acuerdo al responsable que le corresponda, sin posibilidad de acceso a personas no autorizadas
Orden: 45	Sistema: <i>Movimientos de Fondos</i>	
<i>Observación</i> No hay responsable designado para la apertura de correspondencia	<i>Efecto Potencial</i> Posibilidad de ocultamiento de documentación que puede perjudicar la calificación de desempeño. Favorece manejo indebido de fondos para provecho propio	<i>Recomendación</i> Designar a personal ajeno a Ventas, Compras, Tesorería y Contabilidad para la recepción de correspondencia, con la consigna de registrar la misma y darle el destino al sector que corresponda



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Orden: 46	Sistema: <i>Movimientos de Fondos</i>	
<i>Observación</i> Los cheques recibidos no se solicitan a la orden de la empresa ni con leyenda “no a la orden” ni son cruzados inmediatamente de recibidos con la leyenda de depósito restrictivo.	<i>Efecto Potencial</i> Posibilidades de hurto o manejo indebido de los fondos. Ventas para provecho propio	<i>Recomendación</i> Dada la política de pagos de la empresa con cheques de terceros, no es posible implementar las medidas adecuadas de salvaguarda del patrimonio por este método, por lo que se deben extremar las precauciones y controles sobre el registro y conservación de los valores en cartera
Orden: 47	Sistema: <i>Movimientos de Fondos</i>	
<i>Observación</i> Se reciben y realizan pagos en efectivo sin realizar depósitos íntegros de los mismos	<i>Efecto Potencial</i> Perjuicio en el control del manejo de fondos pudiendo provocar errores en el registro de las cobranzas y egresos. Favorece manejo indebido de fondos mediante registraciones posteriores a la efectiva recepción o anteriores del efectivo egreso	<i>Recomendación</i> Depositar las cobranzas diariamente en forma intacta, limitando los pagos en efectivo a erogaciones menores que se atenderán con el fondo fijo.
Orden: 48	Sistema: <i>Movimientos de Fondos</i>	
<i>Observación</i> Se emiten pagos parciales	<i>Efecto Potencial</i> Favorece manejo indebido de fondos.	<i>Recomendación</i> Todos los pagos deberían ser totales, con cheques a la orden del acreedor con la leyenda “no a la orden” y con correspondencia entre el valor del cheque y el de la factura que cancela.
Orden: 49	Sistema: <i>Sueldos y Jornales</i>	
<i>Observación</i> Liquidación de sueldo y pago lo realiza la misma persona.	<i>Efecto Potencial</i> Posibilidades de hurto o connivencia entre el auxiliar de RRHH que humanos que realiza la liquidación y algún empleado	<i>Recomendación</i> La persona que liquida los sueldos no debe realizar los pagos, aunque como los mismos son realizados a través de depósitos bancarios que son conciliados por un tercer responsable, esta situación no implica mayores consecuencias
Orden: 50	Sistema: <i>Sueldos y Jornales</i>	
<i>Observación</i> La persona que liquida los sueldos tiene acceso a los registros	<i>Efecto Potencial</i> Posibilidades de hurto o connivencia entre el auxiliar de RRHH que humanos que realiza la liquidación y algún empleado	<i>Recomendación</i> La persona que liquida no debe tener acceso a los registros





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Orden: 51	Sistema: <i>Sueldos y Jornales</i>	
<i>Observación</i> Falta de control por parte de un tercero de los registros del reloj con las liquidaciones de sueldos	<i>Efecto Potencial</i> Posibilidades de hurto o connivencia entre el auxiliar de RRHH que humanos que realiza la liquidación y algún empleado	<i>Recomendación</i> Un tercero debe controlar las liquidaciones de sueldos con los registros horarios, control de funciones, autorizaciones de horas extras.
Orden: 52	Sistema: <i>Sueldos y Jornales</i>	
<i>Observación</i> Faltan registros de enfermedades, capacitación, evaluaciones	<i>Efecto Potencial</i> Información insuficiente en los legajos de personal para la toma de decisiones	<i>Recomendación</i> Llevar los registros correspondientes e implementar un sistema de control por un tercero ajeno al área de RRHH
Orden: 53	Sistema: <i>Sueldos y Jornales</i>	
<i>Observación</i> El software de aplicación puede ser modificado por la misma persona que está encargada de la liquidación de sueldos	<i>Efecto Potencial</i> Posibilidades de hurto o connivencia entre el auxiliar de RRHH que humanos que realiza la liquidación y algún empleado	<i>Recomendación</i> Solo personal jerárquico puede tener acceso a dicha posibilidad. Debería realizarlo el Gerente de RRHH
Orden: 54	Sistema: <i>Sueldos y Jornales</i>	
<i>Observación</i> El software de aplicación no aplica restricciones a los ingresos y egresos del personal.	<i>Efecto Potencial</i> Posibilidades de hurto o connivencia entre el auxiliar de RRHH que humanos que realiza la liquidación y algún empleado	<i>Recomendación</i> El responsable de habilitación de personal a realizar horas extras (Gerente de Producción) debe estar encargado de programar restricciones al reloj y posteriormente, el auxiliar de RRHH deberá controlar que los ingresos y egresos se correspondan con las planillas de autorización de realización de horas extras, las cuáles deberán indicar los motivos de la decisión.
Orden: 55	Sistema: <i>Sueldos y Jornales</i>	
<i>Observación</i> Falta de control sobre el descuento en término de los adelantos de personal	<i>Efecto Potencial</i> Favorece manejo indebido de fondos mediante registraciones posteriores al efectivo descuento o anteriores del efectivo egreso	<i>Recomendación</i> Control sobre adelantos y sus correspondientes descuentos en los haberes por personal jerárquico
Orden: 56	Sistema: <i>Sueldos y Jornales</i>	
<i>Observación</i> Falta de realización de provisiones en el área	<i>Efecto Potencial</i> Incorrecta información financiera para la toma de decisiones	<i>Recomendación</i> Realizar provisiones correspondientes e informar por escrito de las mismas al Gerente Administrativo, Contabilidad y Finanzas





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Orden: 57	Sistema: <i>Ciclo de Impuestos</i>	
<i>Observación</i> Falta de control sobre la totalidad de las funciones del Estudio Contable asesor de Impuestos	<i>Efecto Potencial</i> Posibilidad de existencia de errores en las DDJJ y liquidación de impuestos que pueden perjudicar el patrimonio de la empresa	<i>Recomendación</i> Control con informe por escrito del Gerente Administrativo sobre lo actuado por el Estudio Contable
Orden: 58	Sistema: <i>Ciclo de Impuestos</i>	
<i>Observación</i> Falta de realización de provisiones de impuestos	<i>Efecto Potencial</i> Incorrecta información financiera para la toma de decisiones	<i>Recomendación</i> Realizar provisiones correspondientes e informar por escrito de las mismas al Gerente Administrativo, Contabilidad y Finanzas

Se sugiere además que las funciones del Gerente Administrativo son demasiadas amplias con posibilidades de ejecución en actividades tales como ventas, cobranzas, atención al cliente, compras, pagos a proveedores, proyecciones financieras, elaboración y control de presupuestos, información al directorio sobre balances mensuales y anuales.

Muchas de estas funciones, son incompatibles para un correcto control interno, pues en muchos casos el control de sus funciones es ejercido por la misma persona.

En su descargo, el Gerente Administrativo argumenta que conoce estas limitaciones, pero que no dispone del personal suficiente para realizar parte de sus tareas de tal forma que soluciones estos problemas. Indica además, que todo el personal actualmente contratado, no admite (salvo contadas excepciones) el agregado de nuevas funciones por falta de tiempo para realizarlas.

El Directorio también admite esta situación pero indica que tiene plena confianza en el Gerente Administrativo pues es parte de la empresa desde casi sus inicios, pero ambos aceptan que si bien descartan la posibilidad de fraudes en beneficio propio, es posible la realización de errores involuntarios por la carga laboral y la variedad de funciones a realizar.

Se sugiere por lo tanto, la creación de un Departamento de Auditoría Interna, con la contratación de un profesional en el área, y que tenga a su cargo especialmente, la supervisión y control de aquellas tareas en las que no será posible ejercer controles por separación de funciones. Sin embargo, y hasta el momento, si bien el Directorio aprobó la creación del mismo, no realizó acción alguna para la creación del mismo.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Conclusión Final

El 14/01/2013, una vez que la totalidad del personal retornó de las vacaciones anuales, se realizó una reunión general con los la totalidad de mandos medios y del personal administrativo, donde se expuso el nuevo Organigrama de la empresa y los Manuales Administrativos que tendrían, en ese entonces, vigencia a partir del mes de febrero. Se explicaron los objetivos generales y específicos de los mismos proponiendo un debate abierto sobre la conveniencia de su implementación. Este debate, fue muy positivo pues sirvió para lograr un consenso previo a la implementación, pues todos estuvieron de acuerdo en la necesidad de los mismos para una mejor organización.

Durante las dos semanas siguientes, se dictaron cursos para cada uno de los sectores, entregando una copia a cada uno de los Manuales. En estas reuniones, se explicaron en carácter informativo la totalidad de los manuales independientemente del sector a que corresponda. Y luego, se profundizó en lo específico que le tocaba a cada uno. Se aprovechó la ocasión para que emitan sugerencias de cambios y se los invitó a que, una vez implementados, se transformen en permanentes revisores y emisores de sugerencias de cambio que permitan una mejora continua en la gestión administrativa.

El 28/01/13, luego de la asignación específica de funciones y cargos, se puso en marcha la implementación del nuevo organigrama, separación de funciones y exigencia de cumplimiento de los pasos indicados en los Manuales Administrativos para cada una de las tareas a realizar. Previamente, se había realizado:

- Exhibición de Organigrama
- Detalle de funciones a realizar por cada uno de los responsables de cargos
- Confección y exhibición de registro de firma
- Contratación de una caja de seguridad en Banco Credicoop Coop. Ltda. para la salvaguarda de documentación de la empresa
- Confección por parte del Directorio y exhibición de la planilla “Límites de Autorización”
- Emisión en imprenta de formularios faltantes (Orden de Requerimiento, Informe Evaluación Presupuesto, Recepción Mercadería Cliente, Recepción Mercadería compra) Toda esta documentación, correctamente prenumerada y con la cantidad de copias por formulario según lo establecido en los Manuales Administrativos



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

- Los responsables del Sector Ventas presentaron los legajos de clientes con la documentación fiscal exigida y patrimonial de los clientes que requirieron margen de crédito. La misma fue presentada en forma parcial argumentando la imposibilidad de su culminación dado el escaso tiempo disponible y la demora en el envío por parte de los clientes, por lo que cuál el Directorio decidió otorgar un margen de 60 días para cumplir con este requerimiento, lo cuál fue completado con anterioridad a lo previsto, pues culminó el 15/03/2013
- El Gerente de Compras presentó legajos de la totalidad de Proveedores con los que mantiene relación hasta el momento.
- Se generó la clasificación de la mercadería de acuerdo a lo establecido por el Manual de Requerimiento de compras

Ya con la implementación plena de la reorganización y la totalidad de los procesos administrativos realizados bajo las normas del trabajo realizado, se ha logrado una reorganización administrativa. La misma, si bien se encuentra en los primeros pasos, ya ha permitido crear una correcta separación de funciones, profundizar el ambiente de control interno y evitar el solapamiento de procesos, dando así claridad en la responsabilidad que le compete a cada uno de los funcionarios y empleados.

Para ello, fue muy provechosa la puesta en práctica de los procesos establecidos en los Manuales de Procedimientos Administrativos. Con ellos los funcionarios ahora son capaces de conocer qué deben realizar, cómo hacerlo, en qué momento y quién es el responsable de ejecutar y de controlar o supervisar ese proceso. Y en caso de duda o controversia, solo deben remitirse al material escrito para solucionarla, sin necesidad de obligar al personal jerárquico superior a tomar decisiones de índole operativa.

Se ha logrado crear un orden administrativo que permite realizar los procesos independientemente de la persona que los ejecuta, dándole prioridad a los sistemas antes que a los conocimientos que posea por acostumbramiento en el trabajo del operario. Esto permite no solo una más sencilla y clara ejecución en caso de faltante de algún personal, sino también comenzar con una política de rotación de puestos, que evita el aburguesamiento en las funciones. Esta rotación de personal solo ha comenzado con un enroque entre los puestos de Tesorería y Contabilidad a modo de ensayo, pero trajo aparejado un incremento en la implementación de mejoras por innovación creativa del personal afectado.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Fue invaluable el apoyo del personal, el que se vio favorecido por la necesidad que tenían de contar con reglas claras de operación. Mediante la implementación de los Manuales más la capacitación que se les ha brindado, se lograron implementar los cambios en la organización, se logró claridad y conocimiento pleno de las nuevas tareas que cada uno debe realizar, se reasignaron las funciones y principalmente, se logro con mínima resistencia la implementación de controles a los cuales no estaban habituados. Esto fue facilitado por una comunicación clara de los motivos de dichos cambios, la determinación del Presidente y del Directorio en realizar los cambios propuestos y mostrándoles cuales son las metas y objetivos alcanzados con la culminación del proceso.

Los cambios implementados no generaron costos adicionales a la empresa, sino que por el contrario, y si bien no fue posible de medir cuantitativamente, seguramente disminuyeron los gastos con la supresión de errores de gestión.

La contratación de nuevo personal administrativo fue mínima y las nuevas tareas impuestas, no implicó un mayor tiempo global para realizarlas. Esto se logró con la reducción en el solapamiento de funciones y el ahorro de tiempo en la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre por falta de una norma de procedimiento.

Hasta el momento, no se ha logrado convencer al Directorio de la Empresa de la necesidad de la implementación de un Departamento de Auditoría Interna. Esto es debido a que por el momento, el cambio ha sido muy positivo y fue juzgado como innecesario y de difícil ejecución por el alto costo estimado de implementación. Sin embargo se teme que con el tiempo y con la cultura arraigada que poseía la empresa de falta de controles internos, la presente situación pueda ir deteriorándose y volver a la situación anterior.

La implementación de un Departamento de Auditoría Interna, podría evitar esta situación si se le permite que cumpla con su función específica de control de la gestión. Lo puede lograr sin entorpecer la celeridad y adaptabilidad a nuevas condiciones y circunstancias que caracteriza a esta y otras empresas pequeñas y familiares, y que constituyen una de las principales ventajas competitivas que tienen con otras empresas de mayor magnitud.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Referencias

- Antonio Juan Lattuca (2011) *Compendio de Auditoría*. Buenos Aires: Temas
- Enrique Fowler Newton (1995) *Auditoría Aplicada – Tratado de Auditoría – Segunda Parte* (3° ed.). Buenos Aires: Macchi
- José Luis Pungitore (2006) *Sistemas Administrativos y Control Interno: Descripción de las operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control* (2° ed.). Buenos Aires: Osmar D. Buyatti
- Rubén Oscar Ruseñas (2001) *Auditoría Interna y Operativa – Fraude y Corrupción*. Avellaneda, Argentina: La Ley



**Trabajo final de Graduación**

# **Auditoría Interna de Gestión**

**Aplicación en OMEGA de Solari S.A.**

**Alumno: Morbelli, Daniel Alberto**

**Carrera: Contador Público**

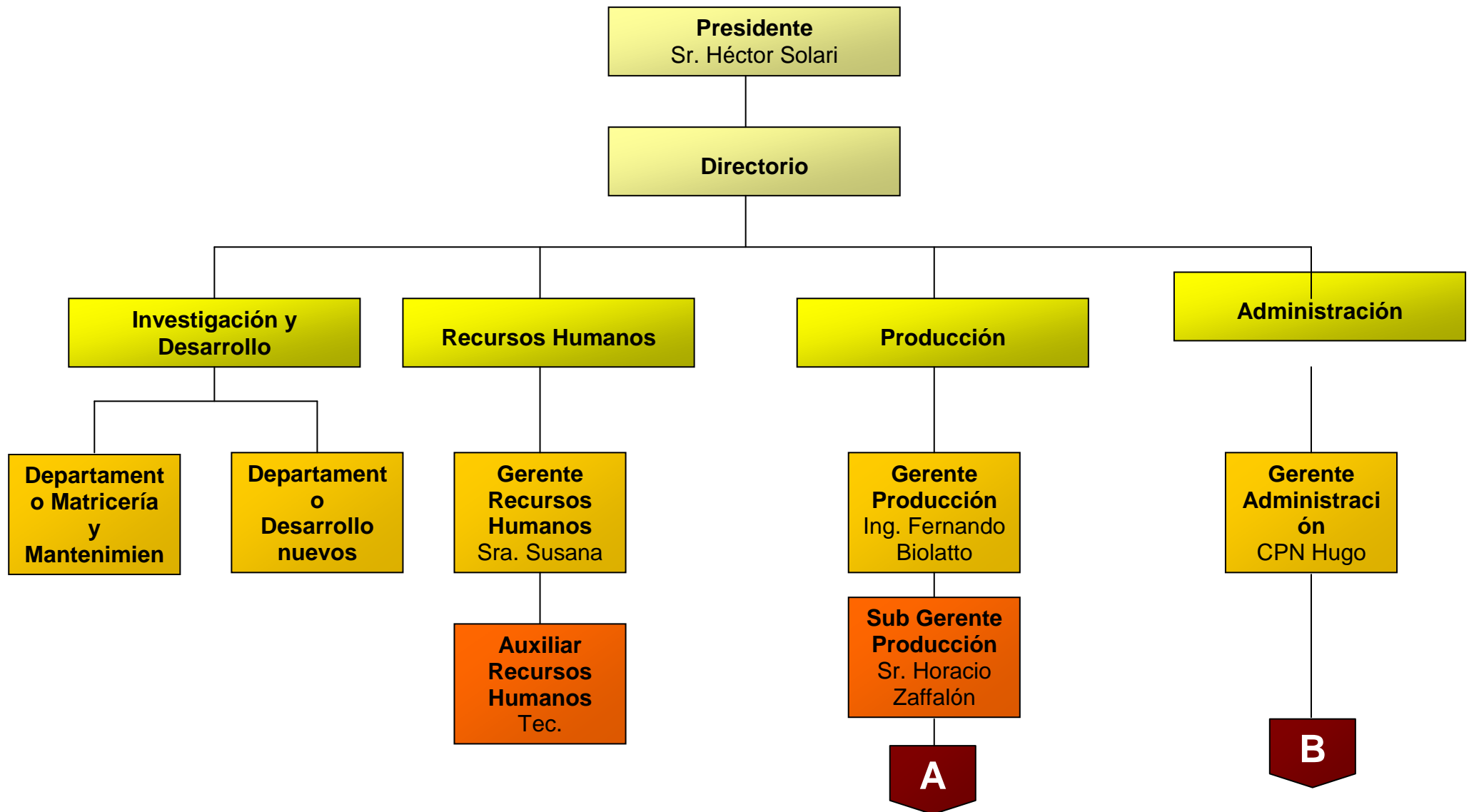
**Legajo: VCPB2206**

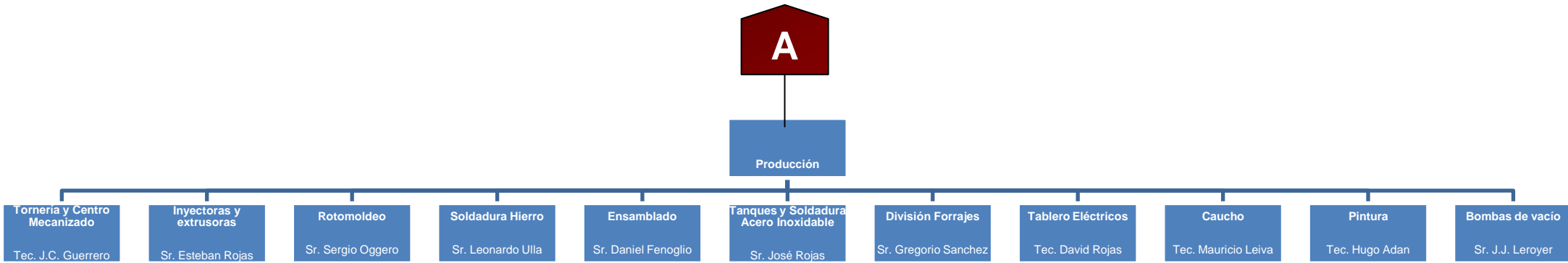
**Institución:**



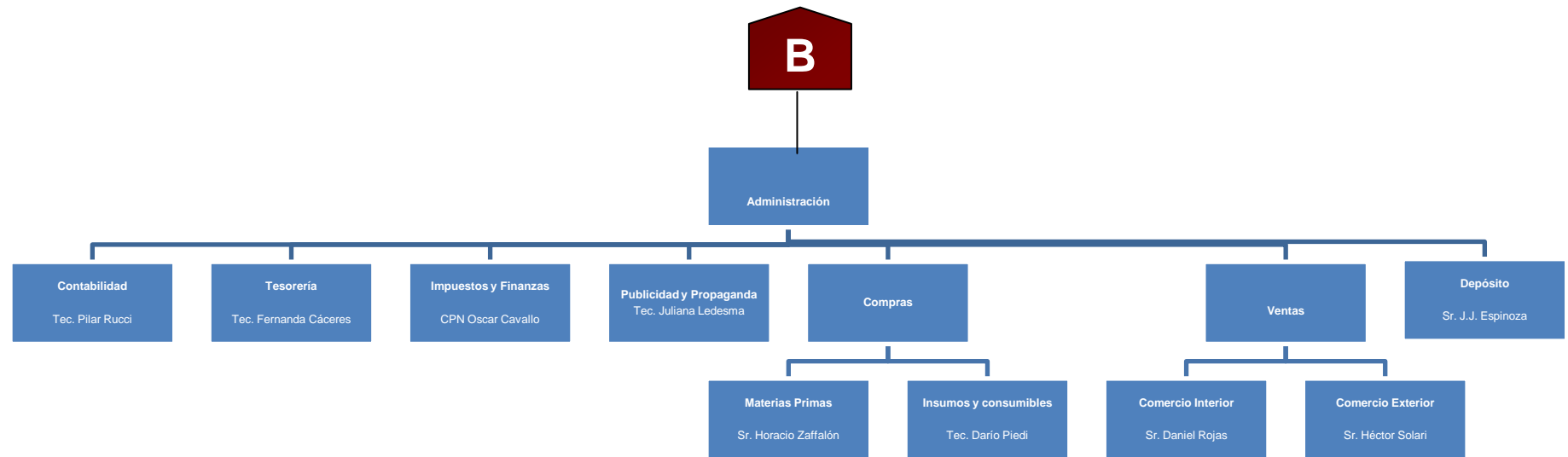
**Universidad Empresarial Siglo 21**

# **Anexos**











UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

**Trabajo final de Graduación**

# **Auditoría Interna de Gestión**

**Aplicación en OMEGA de Solari S.A.**

**Alumno: Morbelli, Daniel Alberto**

**Carrera: Contador Público**

**Legajo: VCPB2206**

**Institución:**



**Universidad Empresarial Siglo 21**

## **Anexo III**

**Relevamiento de datos  
Cuestionarios a completar**



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Índice

Índice .....	2
Aspectos Generales de la Organización .....	3
Ciclos de Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por pagar .....	9
Ciclo de Tesorería .....	13
Ciclos de Ventas y Cuentas por Cobrar - 1.....	15
Ciclos de Ventas y Cuentas por Cobrar - 2.....	16
Ciclo de Movimiento de Fondos .....	20
Ciclo de Sueldos y Jornales.....	23
Ciclo de Impuestos .....	28



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Aspectos Generales de la Organización

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un organigrama de la empresa?				
¿Define el organigrama con claridad las líneas de Autoridad, Responsabilidad y Dependencia?				
¿Existe un manual de organización?				
¿Es clara la división de funciones y responsabilidad?				
¿Existe manual administrativo escrito?				
¿Existen cursogramas o flujogramas actualizados?				
¿Los mismos expresan con claridad y precisión la función de los individuos en cuanto a a) Autorización de la operación b) Ejecución de la operación c) Control de la operación d) Custodio del Patrimonio?				
¿Tiene la empresa un Manual de Procedimientos Contables?				
¿Están establecidos los individuos que pueden aprobar o autorizar formularios y documentos?				
¿Existe un registro de Firmas que contenga las “firmas, tildes o iniciales” de los individuos que pueden autorizar o aprobar formularios o documentos?				
¿Está establecido en caso de ausencias en el personal administrativo, quién la reemplaza?				
¿Se encuentran las funciones de contabilidad debidamente definidas y registradas?				
¿Es aceptable el nivel de eficiencia del personal de a) Contaduría b) Otros sectores contables c) Restantes sectores administrativos				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Están delimitadas las políticas de Personal en cuanto: a) selección b) Incorporación c) Capacitación d) Disciplina e) Evaluación de desempeños f) Ascensos g) Remuneraciones?				
¿Existe la presunción de que ningún empleado o funcionario tenga intereses directos o indirectos en otras empresas? En caso negativo ¿Existe alguna política al efecto?				
Cuando es posible ¿Hay adecuada rotación de cargos y funciones?				
¿Hay relaciones de parentesco o afinidad entre empleados que deban ejercer control entre sí?				
El Contador ¿Ante qué funcionario es responsable o depende?				
¿Sus funciones son independientes de: a) La autorización de operaciones b) La ejecución de las operaciones c) La custodia de los valores activos?				
¿Están todos los empleados y los registros contables bajo al correcta supervisión del personal superior del sector?				
¿Se utiliza una clasificación (catálogo, código o plan de cuentas? ¿Está por escrito? ¿El mismo es acorde con el tipo de empresa?				
¿Se utiliza corrientemente un Manual de Procedimientos Contables? ¿Está actualizado? ¿El mismo está perfectamente claro para el uso de cuentas y contabilización de operaciones?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
<p>Con respecto a los asientos del Diario, están los mismos:</p> <p>¿Debidamente explicados y respaldados?</p> <p>¿Aprobados por un funcionario de jerarquía? ¿Quién es?</p> <p>¿Están previamente autorizados antes de incorporarse a la contabilidad?</p> <p>¿Se utiliza una numeración fija para los asientos repetitivos mensuales?</p>				
<p>¿Se preparan y entregan a la Dirección o alta Gerencia estados contables mensuales acompañados de un análisis y comentarios apropiados?</p>				
<p>¿Son los estados elaborados, revisados y analizados por departamentos, sectores o individuos ajenos a las operaciones en cuestión, fundamentalmente en formularios comparativos de gastos presupuestados y reales?</p>				
<p>¿Existe control de los costos y gastos por medio de presupuestos?</p>				
<p>La información remitida a la Dirección es:</p> <p>¿Objetiva?</p> <p>¿Significativa o relevante?</p> <p>¿Oportuna?</p> <p>¿Precisa?</p> <p>¿Fácil de comprender?</p> <p>¿Comparativa con datos anteriores?</p> <p>¿Confiable?</p> <p>¿Sirve para tomar decisiones correctas?</p> <p>¿Permite comparar el presupuesto con la realidad?</p> <p>¿Permite obtener desviaciones?</p> <p>¿Es aceptable en función del costo de obtenerlas?</p> <p>¿Contiene las variaciones el poder adquisitivo de la moneda o las variaciones por inflación?</p>				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se preparan presupuestos a- Por sectores b- Por funciones c- Por áreas de responsabilidad d- Por centro de costos?				
¿Son adecuados los medios tecnológicos con los cuales se procesa la información?				
¿De qué tipo son? a- Manuales b- Procesamiento electrónico de datos c- Propio d- De Terceros				
¿Se llevan estadísticas? ¿Sobre operaciones de la empresa? ¿Sobre datos nacionales? ¿Sobre los competidores?				
¿Tiene la organización un departamento de Auditoría Interna?				
¿Ha definido la Dirección Superior una política general con respecto a la cobertura de seguros?				
¿Es la misma adecuada y razonable?				
¿Se revisa periódicamente la cobertura de seguros por un funcionario responsable? ¿Quién es?				
¿Se lleva un registro de vencimientos de las pólizas?				
¿Están los funcionarios o empleados que manejan fondos o valores, cubiertos con seguros de fidelidad?				
¿Es adecuado el monto de esos seguros?				
¿Las pólizas están pagadas al día?				
¿La empresa cuenta con sucursales?				
¿Existe un departamento Legal? ¿De quién depende?				
¿Son correctas o adecuadas las medidas precautorias que adopta la organización para asegurarse del cumplimiento de las leyes y decretos que se dicten y que pudieran afectarla?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Son seguidos por los abogados todos los litigios de la empresa?				
¿Son controlados los usos de marcas y patentes?				
¿Hay asesores externos? ¿Quiénes son?				
¿Los oficios recibidos son registrados cronológicamente? ¿Quién lo hace? ¿Es colocada en caso la fecha y hora de recepción? ¿Quién está autorizado a recibir?				
¿Los oficios son contestados en tiempo?				
¿Los oficios son respondidos, revisados y firmados por un responsable? ¿Quién es?				
¿Se presentan dentro de los plazos legales los requerimientos judiciales?				
¿Existe un departamento de Impuestos? ¿De quién depende?				
¿Se mantiene por algún funcionario o empleado, un Calendario de Vencimientos de: a- Impuestos b- Declaraciones Juradas c- Anticipos d- Informes especiales				
¿Los impuestos están al día?				
¿Hay asesores externos? ¿Quiénes son?				
¿Son adecuados los archivos de la empresa?				
¿Están debidamente protegidos?				
¿Hay archivos repetitivos?				





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
<p>El archivo permanente de Auditores contiene la siguiente información actualizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato Social</li> <li>• Estatutos</li> <li>• Poderes Especiales</li> <li>• Nómina de Directores y Síndicos</li> <li>• Relaciones con la empresas vinculadas</li> <li>• Nómina de funcionarios</li> <li>• Información adicional de la empresa</li> <li>• Lista de los libros rubricados de la empresa</li> <li>• Listado de juicios</li> </ul>				
<p>¿Están actualizados los registros de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmas</li> <li>• Habilitaciones</li> <li>• Facultades</li> <li>• Poderes y contratos</li> </ul>				
<p>¿El análisis jurídico de la documentación es revisado por un responsable? ¿Quién es?</p>				
<p>¿Están agendados los vencimientos de los estatutos, contratos, poderes, etc.)</p>				
<p>¿Los títulos de propiedad son de libre disponibilidad?</p>				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Ciclos de Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por pagar

<i>Ciclos de Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por pagar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos para compras?				
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
¿Está definida las funciones de:? ¿Quién la ejecuta? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Pago a Proveedores</li> <li>• Emisión orden de compra</li> <li>• Recepción mercadería</li> <li>• Carga facturas de compras</li> <li>• Emite pago proveedores</li> </ul>				
¿Están centralizadas las operaciones de compra?				
¿Depende la función compras de un nivel jerárquico?				
¿Se usan técnicas que permitan determinar que las adquisiciones presentan la mejor relación entre costo y utilidad?				
¿Se realizan las compras únicamente mediante la emisión de comprobantes debidamente firmadas por el responsable?				
¿Las órdenes de compra son creadas a través del sistema de Gestión?				
¿Cómo se determinan las cantidades?				
¿Existe un método para establecer momento de la compra?				
¿Se mantiene actualizada una base de datos de precios y cantidades de compra?				
¿Se solicitan cotización de precios a proveedores?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclos de Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por pagar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se tiene una base con prioridades en los proveedores a comprar basada en sus precios, plazos de entrega, calidad de materia prima, etc.?				
¿Quién la emite y controla?				
¿Se exige autorización para emitir órdenes de compra? ¿Quién lo hace?				
¿Las órdenes de compra están prenumeradas?				
¿Qué datos contienen?				
¿Cuántas copias se emiten? ¿Quién la recibe?				
¿Hay alguien encargado de supervisar los precios de compra?				
¿Se mantienen por separado las órdenes de compra ya cumplidas de las por cumplir?				
¿Existen archivos de datos y relación histórica con los proveedores?				
¿Se requiere autorización para iniciar una relación con un nuevo proveedor? ¿Quién lo autoriza?				
¿Existen normas y procedimientos de recepción?				
¿Existen un punto central de recepción?				
¿Se exige que todo material recibido pase por Recepción?				
¿Se controla cantidad, peso, volumen y calidad de lo recibido?				
¿Se emite comprobante de recepción avalando dicho control?				
¿Están prenumerados? ¿Cuántas copias se emiten? ¿Quiénes las reciben?				
¿Se lleva un registro de los materiales recibidos?				
¿Se aceptan entregas parciales? ¿Cómo se registran?				
¿Se registran las devoluciones? ¿Cómo se hace? ¿Quién guarda el registro?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclos de Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por pagar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existen normas y procedimientos para el manejo del depósito?				
¿Existe un responsable del depósito? ¿Quién es?				
¿Está asegurada la mercadería?				
¿Toda salida de mercadería se realiza mediante algún formulario especial? ¿Qué datos contiene?				
¿Se realiza periódicamente control de stock? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Quién lo realiza?				
¿Los inventarios son permanentes?				
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos para pagos a proveedores?				
¿Hay garantía que toda factura cargada se corresponda únicamente a mercadería recibida?				
¿Se encuentra separado el sector de carga de facturas del de Recepción de Mercadería y de Tesorería?				
¿Existe un encargado específico? ¿Quién es?				
¿Se controlan las facturas inmediatamente de recibidas?				
¿Se comprueban las facturas con las órdenes de compra?				
¿Se deja constancia de tales comprobaciones?				
¿Es posible la duplicación de carga de una factura? ¿Cómo se controla?				
¿Se aprueban las facturas para su pago? ¿Por quién?				
Si se efectúan pagos a cuenta o adelantos a proveedores ¿Quedan debidamente registrados? ¿De qué forma?				
¿Se efectúan envíos de mercadería en forma directa de proveedor a cliente? ¿Cómo se controlan?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclos de Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por pagar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existen cuentas corrientes con proveedores cuyas compras no impliquen el ingreso de mercadería, tales como seguros, alquileres, etc.? ¿Cómo se controla?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Ciclo de Tesorería

<i>Ciclo de Tesorería</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos?				
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
¿Está definida las funciones de:? a- Tesorería b- Contabilidad c- Finanzas En cada caso ¿Quién la ejecuta?				
¿Se halla el sector separado de otros?				
¿Están las funciones –dentro del sector de Caja- segregadas de tal modo que faciliten al máximo el control interno dentro de él?				
¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
¿Se encuentra todo el personal que participa en cobros, pagos, manejos de efectivo y valores: ¿Debidamente afianzado? ¿Obligado a tomar vacaciones anuales? En tal caso ¿son sus funciones realizadas por otros empleados?				
¿Están las cuentas bancarias autorizadas por el Directorio?				
¿Cuántas cuentas Bancarias posee el ente?				
¿Todas están activas?				
¿Los firmantes están debidamente autorizados y con poderes firmados por el Directorio?				
¿Quiénes tienen firmas autorizadas?				
¿El manejo de las cuentas bancarias está relacionado con el Sistema de Gestión y de Contabilidad?				
¿El tesorero realiza otras funciones? ¿Cuáles?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Tesorería</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Tiene prohibido el tesorero el acceso a la registración contable y a las Cuentas de Deudores o Clientes?				
¿Es responsable de la custodia de Títulos valor?				
¿Están debidamente resguardados?				
¿Hay otras personas que realizan depósitos?				
¿Tiene acceso otra persona a las responsabilidades que son exclusivas de Tesorería? ¿Quiénes?				
En caso de ausencia del Tesorero ¿Quién lo reemplaza?				
¿Se efectúan controles o revisiones internas de las operaciones? ¿Quién lo hace?				
¿Se realiza arqueos de caja? ¿Con qué frecuencia? ¿Quién lo hace?				
¿Se lleva control de los cheques con fecha adelantada por cliente? ¿Quién lo hace?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Ciclos de Ventas y Cuentas por Cobrar - 1

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se obtiene información del mercado? ¿De qué tipo?				
¿Se conocen los aspectos de insatisfacción el mercado?				
¿El consumidor conoce el producto?				
¿Conoce las características del producto?				
¿Existe un plan o Presupuesto Comercial?				
¿Se realizan investigaciones de mercado?				
¿Existen presupuestos de investigación de mercado?				
¿Existen ciclos de vida de los productos?				
¿La cadena de distribución es la adecuada?				
¿La distribución de productos es la adecuada? ¿Cómo se realiza generalmente?				
¿Es elevado el valor del transporte?				
¿Existe un stock de seguridad?				
¿Hay una elevada rotación del stock?				
¿La mercadería en depósito está asegurada?				
¿La mercadería transportada está asegurada?				
¿Existe un presupuesto de publicidad?				
¿Existen programas de promoción de algunos productos?				
¿Hay un plantel de vendedores?				
¿Es adecuado para atender a la demanda?				
¿Hay un programa de ventas?				
¿Están distribuidos los vendedores? ¿Cómo?				
¿Existe una política de precios?				





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Ciclos de Ventas y Cuentas por Cobrar - 2

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos?				
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
¿Está definida las funciones de:? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Ventas Comercio Interior</li> <li>• Gerente de Ventas Comercio Exterior</li> <li>• Vendedores</li> <li>• Servicio y Atención al cliente</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Investigación de mercado</li> <li>• Nuevos productos</li> <li>• Ventas especiales</li> </ul> En cada caso ¿Quién la ejecuta?				
¿Se encuentran claramente separadas las funciones de:? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Expedición</li> <li>• Créditos</li> <li>• Facturación</li> <li>• Cobranzas</li> <li>• Registración</li> <li>• Custodia de Documentos</li> <li>• Seguimiento de las cobranzas</li> <li>• Gestión de cobros</li> <li>• Presupuesto</li> </ul> En cada caso ¿Quién la ejecuta?				
¿Considera apropiado el sistema de ventas?				
¿Abarca a todo el país?				
¿Se vende en el exterior?				
¿Existen formularios de notas de pedido?				
¿Son numerados?				
¿Quién los emite?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Requieren autorización? ¿En qué casos? ¿Quién los autoriza?				
¿Considera que hay una adecuada atención al cliente?				
¿Hay evaluación externa de la operatoria de ventas?				
¿Existen normal y procedimientos para despachos?				
¿Requieren autorización? ¿En qué casos? ¿Quién los autoriza?				
¿Los despachos se realizan en base a las notas de pedido?				
Si no existe nota de pedido, ¿puede ser despachada la mercadería de igual forma				
¿Se realiza un remito de la mercadería enviada? ¿Quién lo hace?				
¿La factura se envía junto con la mercadería?				
¿Son controladas las correlatividad de los formularios?				
¿Existen prueba de despacho de la mercadería?				
¿La mercadería viaja por cuenta y riesgo de la empresa?				
¿Existe un orden preestablecido para el cumplimiento de los pedidos?				
¿Hay normas escritas referidas a la devolución de mercadería?				
¿Quién acepta las devoluciones?				
¿Se hacen notas de crédito si correspondiese? ¿Quiénes las pueden hacer?				
¿Se emite un informe de la mercadería en devolución y su causa? ¿Quiénes lo hacen? ¿Quién lo recibe?				
¿Se controla cantidad y motivos de la devolución?				
¿Existen normas por escrito para la facturación?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Es una función independiente del sector expedición?				
¿Existen formularios prenumerados?				
¿Es controlada la correlatividad?				
¿Se controla que todo despacho esté facturado?				
¿Los precios se obtienen de lista de precios?				
¿Existen listas de precios especiales para cada cliente o grupo de clientes?				
¿Existe un sistema de Gestión que garantice que toda factura sea cargada a los libros de ventas, I.V.A., Diario, Cuenta Corriente de cliente?				
¿Se controlan las facturas? ¿Quién lo realiza?				
¿Contaduría recibe informe de ventas realizadas?				
¿Se preparan estadísticas de ventas en un sector ajeno al contable? ¿Quién lo hace?				
¿Se compara el total vendido con el presupuesto de ventas?				
¿Existen ventas de contado?				
¿Hay control de stock en depósito?				
¿Existen comisiones por ventas?				
¿Existen límites de créditos en cuenta corriente?				
¿Se realizan controles sobre los estados de las cuentas corrientes? ¿Quiénes los realizan? ¿Con qué frecuencia?				
¿Existe un departamento legal para el reclamo de cuentas morosas? ¿Quién lo realiza?				
¿Hay programas de asistencia y capacitación a distribuidores y representantes?				
¿Hay encuestas sobre el grado de satisfacción al cliente?				
¿Se controlan los gastos de los vendedores? ¿Quién lo hace?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se evalúan los reclamos por garantía? ¿Quién lo hace?				
¿El packaging es el adecuado?				
¿Se cumple con los plazos de entrega?				
En caso de respuesta negativa, ¿se informa a los clientes y vendedores de los motivos del atraso y de la nueva fecha prevista de entrega?				
¿Se conocen los precios de la competencia?				
¿Se coordinan las funciones y operaciones de publicidad con otras áreas? ¿Con cuáles?				
¿Tiene la empresa objetivos claros de publicidad?				
¿Se analizan los resultados de publicidad? ¿De qué forma? ¿Quién los analiza y a quién le entrega el informe?				
¿Hay contratada alguna agencia de Publicidad? ¿Quién lo hace? ¿Quién es el interlocutor?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Ciclo de Movimiento de Fondos.

Se realizarán a los sectores de Alta Dirección, Administración, Contabilidad, Tesorería y Ventas

<i>Ciclo de Movimientos de Fondos</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos?				
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
¿Hay políticas con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos otorgados</li> <li>• Descuentos a tomar</li> <li>• Máximos y mínimos de               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Efectivo</li> <li>○ Saldos en cuenta corrientes bancaria</li> </ul> </li> <li>• Colocaciones temporarias de los excedentes monetarios</li> <li>• Centralización o descentralización de los fondos</li> <li>• Descuentos de documentos en bancos o instituciones financieras</li> <li>• Solicitud de créditos de dinero</li> </ul>				
¿Hay límite monetario en la autorización del movimiento de los fondos? ¿Quiénes son responsables?				
¿Existe un presupuesto financiero? ¿Con qué frecuencia se realiza? ¿Qué período abarca? ¿De dónde proviene la información? ¿Se comparan cifras reales con presupuestadas? ¿Se analizan los desvíos? ¿A quién se informa?				
¿Hay medidas de seguridad y protección de fondos adecuadas a los valores en cartera?				
¿Hay funcionarios responsables a cargo de custodia de recaudaciones a depositar, caja chica o fondos fijos, otros valores?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Movimientos de Fondos</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un seguro sobre los valores en tránsito de la empresa?				
¿Hay normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranzas?				
¿La correspondencia es abierta por personal no relacionado con el manejo de fondos y cuentas por cobrar?				
¿Se llevan registros de los valores recibidos?				
¿Se depositan las cobranzas diariamente?				
¿Son comparados el registro de cheques y valores con las anotaciones en el registro de cobranzas?				
¿Cuáles son las fuentes fundamentales u orígenes del efectivo recibido?				
¿Dónde y cómo se recibe el efectivo?				
¿Tienen acceso a los ingresos de caja personas ajenas al sector?				
¿Son los cheques cruzados y estampados inmediatamente de recibirse con un sello de depósito restrictivo? ¿Quién lo hace?				
¿Es solicitado a los clientes que efectúen sus pagos con cheques emitidos a la orden de la empresa con la leyenda “no a al orden” o endosados restrictivamente? ¿Por qué medio se les comunica?				
¿Se realizan conciliaciones bancarias? ¿Quién las realiza?				
¿Se realizan pagos en efectivos?				
¿Se realizan recibos por toda cobranza?				
¿Están prenumerados los recibos?				
¿Cómo se relaciona los recibos con la cuenta corriente del cliente que lo paga?				
¿Existen recibos provisorios? ¿Quiénes los emiten?				
¿Están prenumerados? ¿Quién realiza el control que a todo recibo provisorio le corresponda un recibo definitivo?				
¿Contra qué documentos se emiten cheques?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Movimientos de Fondos</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Está prohibida la emisión de cheques al portador?				
¿Está prohibida la emisión de cheques en blanco?				
¿Se conservan los cheques anulados?				
¿Quién es responsable de la caja chica?				
¿Se conservan comprobantes gastos pagados con caja chica?				
¿Existen cobranzas por otras razones que no sean pagos de deudores por ventas?				
¿Se emiten pagarés?				
¿Se admiten pagos mediante pagarés				
Si se aceptan ¿Se descuentan en bancos?				
¿Se admiten pagos parciales?				
¿Se emiten pagos parciales?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Ciclo de Sueldos y Jornales

<i>Ciclo de Sueldos y Jornales</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos?				
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
¿Son independientes las funciones de administración del personal de <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de prestación de servicios</li> <li>• Liquidación de remuneraciones</li> <li>• Pago de remuneraciones</li> <li>• Libramiento del cheque u orden de pago</li> <li>• Conciliación de cuentas de pago bancarias al personal</li> </ul>				
¿Se llevan archivos o legajos sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposiciones legales</li> <li>• Convenciones colectivas de Trabajo</li> <li>• Contratos Particulares</li> <li>• Disposiciones generales propias de la empresa</li> </ul>				
¿Existen fichas o legajos de todo el personal, incluido mandos medios y superiores?				





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Sueldos y Jornales</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
<p>se mantienen en la mismas constancias de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos</li> <li>• Entrenamientos</li> <li>• Examen médico</li> <li>• Enfermedades</li> <li>• Examen psíquico</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluaciones</li> <li>• Remuneración</li> <li>• Transferencias de puestos de trabajo</li> <li>• Deducción de impuestos</li> <li>• Deducciones por jubilaciones y retenciones</li> <li>• Documentos requeridos para el pago de subsidios familiares</li> <li>• Retenciones judiciales</li> <li>• Egresos</li> <li>• Renuncia</li> <li>• Despido</li> <li>• Enfermedad</li> <li>• Jubilación</li> <li>• Beneficiarios Seguros (A.R.T. y obligatorio)</li> </ul>				
<p>¿Se mantienen dichas constancias separadas e inaccesibles para las personas a cuyo cargo están las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de planillas</li> <li>• Aprobación</li> <li>• Pagos</li> </ul>				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Sueldos y Jornales</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Contienen los archivos los siguientes datos? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes de cada empleado</li> <li>• Copia firmada por el empleado de los recibos de Haberes</li> <li>• Autorizaciones de horas extras</li> <li>• Elementos de control de funciones</li> <li>• Comprobantes de aportes y retenciones</li> <li>• Fichas de reloj</li> <li>• Datos requeridos para asignaciones familiares</li> </ul>				
¿Existen normas sobre el control de funciones?				
¿Quién es el responsable de control de funciones?				
¿Qué formularios se utilizan para dejar constancia de estos controles? ¿A quién se dirigen y dónde se archivan?				
¿Cómo se controla los horarios de ingreso y egreso? ¿Existe reloj electrónico con software de procesamiento de datos o por tarjeta?				
¿El software de aplicación tiene posibilidades de ser modificado? ¿Por quién?				
¿Son las horas extras autorizadas por un funcionario responsable? ¿Quién es?				
¿El software de reloj de ingreso y egreso permite los ingresos fuera de los horarios asignados sin restricciones? Si tiene restricciones ¿Quién es el responsable de las modificaciones para permitir el ingreso y egreso en casos de horas extras?				
¿Existe personal contratado temporario?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Sueldos y Jornales</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existen liquidaciones a destajo (comisiones por ventas, premios por producción, etc.)? ¿Cómo se calculan? ¿Quién realiza dicho cálculo? ¿Requieren aprobación? ¿Por quién?				
¿Quién prepara las liquidaciones de sueldos?				
¿Se toman en cuenta al liquidar los controles sobre el cumplimiento de funciones?				
¿Se controlan los cálculos y la liquidación por un personal ajeno a la confección? ¿Quién lo realiza y cómo?				
¿Existen sueldos confidenciales? ¿Quién los liquida?				
¿Quién efectúa el pago? ¿Se realiza a través de depósitos bancarios?				
¿Quién realiza la conciliación bancaria?				
¿Se obtiene y conserva copia firmada de los recibos de haberes?				
¿Deposita la empresa regularmente y dentro de los límites legales las retenciones, aportes y retenciones impositivas?				
¿Se realizan adelantos al personal? ¿Quién los autoriza? ¿Cómo se registran? ¿Quién es el responsable de realizar el correspondiente descuento en la liquidación de haberes?				
¿Existen normas y procedimientos para la contabilización de las remuneraciones y cargas sociales?				
¿Quién las realiza? ¿Quién le provee la información?				
¿Se llevan registros adecuados sobre los pasivos provenientes de la relación laboral? ¿Quién lo realiza?				
¿Se contabilizan por separado los pagos correspondientes a deudas laborales?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Sueldos y Jornales</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se realizan provisiones? ¿Quién las calcula? ¿Quién las autoriza?				
<p>¿Mantiene la empresa un régimen acorde a la legislación vigente en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo Anual Complementario</li> <li>• Vacaciones anuales</li> <li>• Pago de retenciones y aportes</li> <li>• Información a organismos reguladores</li> <li>• Documentación del personal para el cobro de asignaciones familiares</li> <li>• Declaraciones juradas en materia impositiva</li> <li>• Libros de Sueldos y Jornales</li> <li>• Planillas de Horarios y Descansos</li> <li>• En caso de despidos, sueldos mes integrativo, preaviso, indemnización, otros cargos.</li> <li>• A.R.T. y seguro obligatorio</li> </ul> <p>En cada caso ¿Quién lo realiza?</p>				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Ciclo de Impuestos

<i>Ciclo de Impuestos</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos?				
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
¿Se cuenta con un adecuado sistema de información de las modificaciones en materia impositiva? ¿Quién es el responsable?				
¿Se cumplen con las disposiciones legales vigentes?				
¿Quién confecciona y quién autoriza toda manifestación impositiva?				
¿Cuáles son los impuestos en que es responsable la empresa? <ul style="list-style-type: none"> <li>• I.V.A.</li> <li>• Ganancias</li> <li>• Ingresos Brutos</li> <li>• Convenio Multilateral</li> <li>• Agente retención ¿En qué impuesto?</li> <li>• Agente percepción ¿En qué impuesto?</li> <li>• Otros (Detallar)</li> </ul>				
¿Las DDJJ son presentadas en término?				
¿En qué impuestos está obligado a presentar?				
¿Quién firma las DDJJ?				
¿Quién registra los pagos? ¿Cómo se controlan los mismos con respecto a las DDJJ presentadas?				
¿Se adoptan planes de facilidades de pago? ¿Quién los autoriza? ¿Quién los confecciona? ¿Quién registra la cancelación de las cuotas correspondientes?				
¿Con qué anticipación se informa al área financiera la obligación impositiva?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Impuestos</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existen normas y procedimientos para la contabilización de las cargas y pagos impositivos?				
¿Hay una clara definición contable de los impuestos?				
¿Se realizan conciliaciones de las cuentas analíticas con las cuentas de control? ¿Quién las realiza? ¿Con qué frecuencia? ¿A quién le informa?				
¿Hay provisiones sobre impuestos? ¿Quién las calcula? ¿Quién las aprueba?				



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

**Trabajo final de Graduación**

# **Auditoría Interna de Gestión**

**Aplicación en OMEGA de Solari S.A.**

**Alumno: Morbelli, Daniel Alberto**

**Carrera: Contador Público**

**Legajo: VCPB2206**

**Institución:**



**Universidad Empresarial Siglo 21**

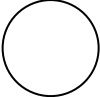
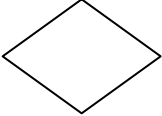


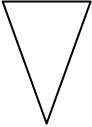



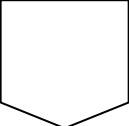
## **Anexo IV**

### **Simbología para Cursogramas y Diagramas de bloque**



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### 1. Cursograma:

	Registración
	Selección
	Cómputo
	Comunicación
	Archivo provisorio
	Archivo permanente
	Formulario
	Proceso
	Conector de/a otra página



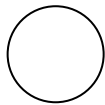


UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

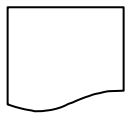
## 2. Diagramas de bloque:



Secuencia



Operación



Formulario



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

**Trabajo final de Graduación**

# **Auditoría Interna de Gestión**

**Aplicación en OMEGA de Solari S.A.**

**Alumno: Morbelli, Daniel Alberto**

**Carrera: Contador Público**

**Legajo: VCPB2206**

**Institución:**



**Universidad Empresarial Siglo 21**

## **Anexo V**

**Relevamiento de datos  
Cuestionarios completados**



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Índice

Índice .....	2
Aspectos Generales de la Organización .....	3
Ciclos de Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por pagar .....	11
Ciclo de Tesorería .....	18
Ciclos de Ventas y Cuentas por Cobrar .....	21
Ciclo de Movimiento de Fondos .....	31
Ciclo de Sueldos y Jornales.....	34
Ciclo de Impuestos .....	39



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Aspectos Generales de la Organización

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un organigrama de la empresa?		X		
¿Define el organigrama con claridad las líneas de Autoridad, Responsabilidad y Dependencia?	X			La alta Dirección opinó favorablemente a esta consulta, pero luego la casi totalidad de los mandos medios y empleados consultados no le quedaba claro, y algunos, ni siquiera conocían el organigrama
¿Existe un manual de organización?	X			
¿Es clara la división de funciones y responsabilidad?		X		Con excepción del Departamento Comercial
¿Existe manual administrativo escrito?	X			Solo existen algunas funciones específicas, como ser liquidación de sueldos, política de pago a proveedores, secuencia de carga de asientos contables
¿Existen cursogramas o flujogramas actualizados?	X			
¿Los mismos expresan con claridad y precisión la función de los individuos en cuanto a a) Autorización de la operación b) Ejecución de la operación c) Control de la operación d) Custodio del Patrimonio?	X			



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
Tiene la empresa un Manual de Procedimientos Contables		X		Hay instrucciones escritas de cómo realizar los asientos contables de cierre, la numeración a usar para estos asientos, las formas de controlar los diarios con los datos de los sistemas de gestión, pero no están organizados como un manual de procedimientos contables propiamente dicho.
¿Están establecidos los individuos que pueden aprobar o autorizar formularios y documentos?		X		Como no existen manuales administrativos, tanto en este como muchos otros controles, están establecidos por un conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada uno, pero no porque hayan sido específicamente definidos en cada caso.
¿Existe un registro de Firmas que contenga las “firmas, tildes o iniciales” de los individuos que pueden autorizar o aprobar formularios o documentos?		X		
¿Está establecido en caso de ausencias en el personal administrativo, quién la reemplaza?		X		
¿Se encuentran las funciones de contabilidad debidamente definidas y registradas?		X		



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Es aceptable el nivel de eficiencia del personal de a) Contaduría b) Otros sectores contables c) Restantes sectores administrativos		X X X		
¿Están delimitadas las políticas de Personal en cuanto: a) selección b) Incorporación c) Capacitación d) Disciplina e) Evaluación de desempeños f) Ascensos g) Remuneraciones?	X			Informalmente, el Departamento de RRHH, organiza cursos, capacitaciones, discusiones con sindicatos, etc. pero sin un plan preestablecido. Como es una empresa familiar, el trato con los empleados es muy personalizado.
¿Existe la presunción de que ningún empleado o funcionario tenga intereses directos o indirectos en otras empresas? En caso negativo ¿Existe alguna política al efecto?		X		
¿Hay adecuada rotación de cargos y funciones?	X			
¿Hay relaciones de parentesco o afinidad entre empleados que deban ejercer control entre sí?	X			Con excepción de las funciones de Presidencia, Vicepresidencia y Gerencia Recursos Humanos
El Contador ¿Ante qué funcionario es responsable o depende?				Según el organigrama, del Directorio, pero en muchos casos, también del Gerente Administrativo
¿Sus funciones son independientes de: a) La autorización de operaciones b) La ejecución de las operaciones c) La custodia de los valores activos?		X		



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Están todos los empleados y los registros contables bajo al correcta supervisión del personal superior del sector?		X		
¿Se utiliza una clasificación (catálogo, código o plan de cuentas? ¿Está por escrito? ¿El mismo es acorde con el tipo de empresa?		X		El plan de cuentas está por escrito pero no está especificado por el mismo medio qué conceptos abarca cada una de las cuentas.
¿Se utiliza corrientemente un Manual de Procedimientos Contables? ¿Está actualizado? ¿El mismo está perfectamente claro para el uso de cuentas y contabilización de operaciones?	X			
Con respecto a los asientos del Diario, están los mismos: ¿Debidamente explicados y respaldados? ¿Aprobados por un funcionario de jerarquía? ¿Quién es? ¿Están previamente autorizados antes de incorporarse a la contabilidad? ¿Se utiliza una numeración fija para los asientos repetitivos mensuales?		X X X X		Gerente Administración
¿Se preparan y entregan a la Dirección o alta Gerencia estados contables mensuales acompañados de un análisis y comentarios apropiados?		X		El análisis y comentarios, son realizados por el Gerente Administrativo forma verbal al Presidente de la Compañía
¿Son los estados elaborados, revisados y analizados por departamentos, sectores o individuos ajenos a las operaciones en cuestión, fundamentalmente en formularios comparativos de gastos presupuestados y reales?	X			



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe control de los costos y gastos por medio de presupuestos?		X		
La información remitida a la Dirección es: ¿Objetiva? ¿Significativa o relevante? ¿Oportuna? ¿Precisa? ¿Fácil de comprender? ¿Comparativa con datos anteriores? ¿Confiable? ¿Sirve para tomar decisiones correctas? ¿Permite comparar el presupuesto con la realidad? ¿Permite obtener desviaciones? ¿Es aceptable en función del costo de obtenerlas? ¿Contiene las variaciones el poder adquisitivo de la moneda o las variaciones por inflación?	X	X X X X X X X X X X		
¿Se preparan presupuestos a- Por sectores b- Por funciones c- Por áreas de responsabilidad d- Por centro de costos?	X X X	X		
¿Son adecuados los medios tecnológicos con los cuales se procesa la información?		X		
¿De qué tipo son? a- Manuales b- Procesamiento electrónico de datos c- Propio d- De Terceros	X X	X X		
¿Se llevan estadísticas? ¿Sobre operaciones de la empresa? ¿Sobre datos nacionales? ¿Sobre los competidores?	X X	X		





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Tiene la organización un departamento de Auditoría Interna?	X			Hubo respuestas positivas en algunas encuestas por escrito debido a un desconocimiento de lo que es un departamento de Auditoría Interna. Se confunde con las reuniones periódicas por sectores que se realizan para evaluar el desempeño del mismo.
¿Ha definido la Dirección Superior una política general con respecto a la cobertura de seguros?		X		Hay respuestas positivas al respecto, pero no existe documentación al respecto
¿Es la misma adecuada y razonable?		X		
¿Se revisa periódicamente la cobertura de seguros por un funcionario responsable? ¿Quién es?		X		Gerente Administrativo
¿Se lleva un registro de vencimientos de las pólizas?		X		
¿Están los funcionarios o empleados que manejan fondos o valores, cubiertos con seguros de fidelidad?	X			
¿Es adecuado el monto de esos seguros?		X		
¿Las pólizas están pagadas al día?		X		
¿La empresa cuenta con sucursales?	X			
¿Existe un departamento Legal? ¿De quién depende?		X		Directorio y Gerente Administrativo
¿Son correctas o adecuadas las medidas precautorias que adopta la organización para asegurarse del cumplimiento de las leyes y decretos que se dicten y que pudieran afectarla?		X		
¿Son seguidos por los abogados todos los litigios de la empresa?		X		
¿Son controlados los usos de marcas y patentes?		X		



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Hay asesores externos? ¿Quiénes son?		X		Estudio Jurídico De Lorenzi
¿Los oficios recibidos son registrados cronológicamente? ¿Quién lo hace? ¿Es colocada en caso la fecha y hora de recepción? ¿Quién está autorizado a recibir?	X	X		No hay autorizados. Generalmente los recibe la recepcionista
¿Los oficios son contestados en tiempo?		X		
¿Los oficios son respondidos, revisados y firmados por un responsable? ¿Quién es?		X		Respondidos por Estudio Jurídico, revisado por Gerente Administrativo y firmado por Presidente o Vicepresidente
¿Se presentan dentro de los plazos legales los requerimientos judiciales?		X		
¿Existe un departamento de Impuestos? ¿De quién depende?		X		Estudio Contable Cavallo
¿Se mantiene por algún funcionario o empleado, un Calendario de Vencimientos de: a- Impuestos b- Declaraciones Juradas c- Anticipos d- Informes especiales		X X X		
¿Los impuestos están al día?		X		
¿Hay asesores externos? ¿Quiénes son?		X		Estudio Contable Cavallo
¿Son adecuados los archivos de la empresa?		X		
¿Están debidamente protegidos?		X		
¿Hay archivos repetitivos?	X			



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Aspectos Generales de la organización</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
<p>El archivo permanente de Auditores contiene la siguiente información actualizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato Social</li> <li>• Estatutos</li> <li>• Poderes Especiales</li> <li>• Nómina de Directores y Síndicos</li> <li>• Relaciones con la empresas vinculadas</li> <li>• Nómina de funcionarios</li> <li>• Información adicional de la empresa</li> <li>• Lista de los libros rubricados de la empresa</li> <li>• Listado de juicios</li> </ul>	X X X	X X X X		
<p>¿Están actualizados los registros de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmas</li> <li>• Habilitaciones</li> <li>• Facultades</li> <li>• Poderes y contratos</li> </ul>		X X X X		
<p>¿El análisis jurídico de la documentación es revisado por un responsable? ¿Quién es?</p>		X		Gerente Administrativo
<p>¿Están agendados los vencimientos de los estatutos, contratos, poderes, etc.)</p>		X		
<p>¿Los títulos de propiedad son de libre disponibilidad?</p>	X			



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Ciclos de Compras, Recepción, Depósito y Cuentas por pagar

<i>Área Compras, Recepción, Depósito y Cuentas Corrientes Proveedores</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.C.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos para compras?	X			
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		X		
¿Está definida las funciones de:? ¿Quién la ejecuta?				
Tesorería		X		Fernanda Cáceres
Contabilidad		X		Pilar Rucci
Pago a Proveedores		X		CPN Hugo Ramos
Emisión orden de compra		X		Jefes de Compras
Recepción mercadería	X	X		Subgerente Producción, Jefe Tanques y soldadura o Jefe Depósito (dependiendo del tipo de material, día y hora en que llega, transporte que lo trae)
Carga facturas de compras		X		Tec. Pilar Rucci
Emite pago proveedores		X		Hugo Ramos



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

Área Compras, Recepción, Depósito y Cuentas Corrientes Proveedores	No	Si	N.C.	Observaciones, comentarios
¿Están centralizadas las operaciones de compra?		X		<p>Si bien la mayoría marcó esta opción, la realidad es que emiten órdenes de Compra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Darío Piedi: las correspondientes a Insumos y Consumibles más algunos productos menores como por ejemplo, bulonería.</li> <li>○ Horacio Zaffalón: materias primas</li> <li>○ Hugo Ramos: productos que habitualmente no se utilizan para producción, como por ejemplo, repuestos automotor</li> <li>○ Fernanda Cáceres: insumos para oficina</li> <li>○ Fernando Biolatto: materiales para nuevos desarrollos o fabricación de matricería</li> <li>○ David Rojas: elementos de electricidad</li> </ul>
¿Depende la función compras de un nivel jerárquico?	X			
¿Se usan técnicas que permitan determinar que las adquisiciones presentan la mejor relación entre costo y utilidad?	X			



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Área Compras, Recepción, Depósito y Cuentas Corrientes Proveedores</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.C.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se realizan las compras únicamente mediante la emisión de comprobantes debidamente firmadas por el responsable?		X		Con algunas excepciones de compras menores locales que por rapidez e informalidad, no se realizan, generalmente en caso de compras realizadas por Directores de la empresa
¿Las órdenes de compra son creadas a través del sistema de Gestión?		X		
¿Cómo se determinan las cantidades?				Dependiendo del producto, por stock mínimos o por órdenes de producción
¿Existe un método para establecer momento de la compra?	X			
¿Se mantiene actualizada una base de datos de precios y cantidades de compra?		X		
¿Se solicitan cotización de precios a proveedores?		X		Pero solo cuando son productos de un alto valor (no establecido con precisión) o cuando son productos de muy baja rotación.
¿Se tiene una base con prioridades en los proveedores a comprar basada en sus precios, plazos de entrega, calidad de materia prima, etc.?		X		



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Área Compras, Recepción, Depósito y Cuentas Corrientes Proveedores</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.C.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Quién la emite y controla?			X	Nadie contesta esta pregunta porque en realidad la base es conocida en forma empírica por cada uno de los que realizan la función de compra, sin guardar registros de las mismas. El personal afectado indica que las personas con conocimientos sobre el tema son Hugo Ramos y Horacio Zaffalón
¿Se exige autorización para emitir órdenes de compra? ¿Quién lo hace?	X			Se consulta con el Gerente Administrativo en forma verbal solo cuando la compra es de mucha importancia (no se conoce con precisión cuando ocurre esta circunstancia)
¿Las órdenes de compra están prenumeradas?		X		
¿Qué datos contienen?				Se adjunta un modelo recibido
¿Cuántas copias se emiten? ¿Quién la recibe?				Solo una copia que la conserva el emisor. Para todo el resto del circuito de compras, pueden acceder a ella a través del sistema de Gestión
¿Hay alguien encargado de supervisar los precios de compra?		X		Del comparativo entre los precios de las facturas de compra y el establecido en las órdenes de compra
¿Se mantienen por separado las órdenes de compra ya cumplidas de las por cumplir?		X		



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Área Compras, Recepción, Depósito y Cuentas Corrientes Proveedores</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.C.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existen archivos de datos y relación histórica con los proveedores?		X		
¿Se requiere autorización para iniciar una relación con un nuevo proveedor? ¿Quién lo autoriza?		X		Gerente Administrativo
¿Existen normas y procedimientos de recepción?	X			
¿Existen un punto central de recepción?	X			
¿Se exige que todo material recibido pase por Recepción?	X			
¿Se controla cantidad, peso, volumen y calidad de lo recibido?		X		
¿Se emite comprobante de recepción avalando dicho control?	X			
¿Están prenumerados? ¿Cuántas copias se emiten? ¿Quiénes las reciben?	X			
¿Se lleva un registro de los materiales recibidos?		X		Se carga en el sistema de Gestión, el remito dando por cumplida la orden de compra
¿Se aceptan entregas parciales? ¿Cómo se registran?		X		Al cargar el remito, se descuenta de la orden de compra lo recibido, quedando pendiente el resto. Se imprime nuevamente para control
¿Se registran las devoluciones? ¿Cómo se hace? ¿Quién guarda el registro?	X			Pilar Rucci y Horacio Zaffalón, pero sin documento específico, prenumerado y acoplado al sistema de gestión
¿Existen normas y procedimientos para el manejo del depósito?	X			
¿Existe un responsable del depósito? ¿Quién es?		X		Juan Espinoza
¿Está asegurada la mercadería?	X			
¿Toda salida de mercadería se realiza mediante algún formulario especial? ¿Qué datos contiene?	X			Remito de mercadería. Se adjunta copia





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Área Compras, Recepción, Depósito y Cuentas Corrientes Proveedores</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.C.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se realiza periódicamente control de stock? ¿Cada cuánto tiempo? ¿quién lo realiza?		X		Una vez al año. Juan Espinoza y Darío Piedi
¿Los inventarios son permanentes?	X			
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos para pagos a proveedores?		X		No es propiamente un manual, sino un detalle de prioridades de pago en caso de necesidades financieras de recurrir a la mora en el pago de facturas
¿Hay garantía que toda factura cargada se corresponda únicamente a mercadería recibida?		X		
¿Se encuentra separado el sector de carga de facturas del de Recepción de Mercadería y de Tesorería?		X		
¿Existe un encargado específico? ¿Quién es?		X		Pilar Rucci
¿Se controlan las facturas inmediatamente de recibidas?		X		
¿Se comprueban las facturas con las órdenes de compra?		X		
¿Se deja constancia de tales comprobaciones?		X		
¿Es posible la duplicación de carga de una factura? ¿Cómo se controla?	X			Por la numeración y por sobretodo, por la correspondencia con los remitos cargados y la imposibilidad de cargar una factura de compra que no tenga su correspondiente remito de entrada de mercadería.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Área Compras, Recepción, Depósito y Cuentas Corrientes Proveedores</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.C.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se aprueban las facturas para su pago? ¿Por quién?	X			Una vez cargada la factura (previa revisión del Gerente Administrativo) en el sistema de gestión, se da por aprobada para pagar
Si se efectúan pagos a cuenta o adelantos a proveedores ¿Quedan debidamente registrados? ¿De qué forma?		X		Al emitir la orden de pago, el Sistema de Gestión genera el crédito en la cuenta corriente del proveedor, el cuál se aplicará en forma inmediata al cargar la siguiente factura cancelando total o parcialmente la misma.
¿Se efectúan envíos de mercadería en forma directa de proveedor a cliente? ¿Cómo se controlan?	X			
¿Existen cuentas corrientes con proveedores cuyas compras no impliquen el ingreso de mercadería, tales como seguros, alquileres, etc.? ¿Cómo se controla?		X		No se controla



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Ciclo de Tesorería

<i>Ciclo de Tesorería</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos?	X			
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		X		
¿Está definida las funciones de: a- Tesorería b- Contabilidad c- Finanzas En cada caso ¿Quién la ejecuta?		X X X		Fernanda Cáceres Pilar Rucci Hugo Ramos
¿Se halla el sector separado de otros?	X			
¿Están las funciones –dentro del sector de Caja- segregadas de tal modo que faciliten al máximo el control interno dentro de él?		X		
¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		X		
¿Se encuentra todo el personal que participa en cobros, pagos, manejos de efectivo y valores: ¿Debidamente afianzado? ¿Obligado a tomar vacaciones anuales? En tal caso ¿son sus funciones realizadas por otros empleados?		X		La empresa cierra generalmente en forma total de vacaciones. En caso de vacaciones especiales o faltas del personal específico, lo reemplaza el Gerente Administrativo
¿Están las cuentas bancarias autorizadas por el Directorio?				
¿Cuántas cuentas Bancarias posee el ente?				6 (2 cuentas corrientes y 4 cajas de ahorro)
¿Todas están activas?		X		
¿Los firmantes están debidamente autorizados y con poderes firmados por el Directorio?		X		
¿Quiénes tienen firmas autorizadas?				Presidente y Vicepresidente
¿El manejo de las cuentas bancarias está relacionado con el Sistema de Gestión y de Contabilidad?		X		



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Tesorería</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿El tesorero realiza otras funciones? ¿Cuáles?		X		Auxiliar RRHH
¿Tiene prohibido el tesorero el acceso a la registración contable y a las Cuentas de Deudores o Clientes?	X			
¿Es responsable de la custodia de Títulos valor?	X			Tanto el efectivo, los valores al cobro, etc. están guardados en una caja fuerte a la cuál tienen acceso el Presidente y Vicepresidente, el Gerente Administrativo y la Jefe de Tesorería
¿Están debidamente resguardados?	X			
¿Hay otras personas que realizan depósitos?		X		Personal Administrativo que actúa como cadete, pero con supervisión directa de la Jefe de Tesorería
¿Tiene acceso otra persona a las responsabilidades que son exclusivas de Tesorería? ¿Quiénes?		X		Gerente Administrativo
En caso de ausencia del Tesorero ¿Quién lo reemplaza?		X		Gerente Administrativo
¿Se efectúan controles o revisiones internas de las operaciones? ¿Quién lo hace?		X		Gerente Administrativo
¿Se realiza arqueo de caja? ¿Con qué frecuencia? ¿Quién lo hace?		X		El arqueo de caja lo hace el Gerente Administrativo una vez por mes con control de documentación de ingreso y egreso de fondos. Una vez cada 2 meses el estudio contable realiza arqueos sorpresivos solo controlando la integridad de los fondos



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Tesorería</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se lleva control de los cheques con fecha adelantada por cliente? ¿Quién lo hace?		X		Gerente Administrativo y Jefe Contabilidad



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Ciclos de Ventas y Cuentas por Cobrar

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se obtiene información del mercado? ¿De qué tipo?		X		Precios de la competencia, necesidades del mercado que permitan realizar un nuevo producto o modificaciones a los existentes para solucionarla, proyecciones de ventas, problemas de calidad a corregir, otros tipos de inconvenientes con los servicios que ofrece la empresa. Además eventualmente se obtiene información sobre importaciones y exportaciones mediante un sistema de información pagado al efecto.
¿Se conocen los aspectos de insatisfacción el mercado?	X			
¿El consumidor conoce el producto?	X			Al menos no lo suficiente como se considera que es necesario o en relación a lo que los clientes conocer los productos de la competencia.
¿Conoce las características del producto?		X		Excepto los nuevos productos que se lanzan al mercado.



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un plan o Presupuesto Comercial?		X		Se tiene estimado un gasto anual sobre la estimación de ventas, pero sin una discriminación puntual sobre cada uno de los gastos que lo componen
¿Se realizan investigaciones de mercado?	X			Solo se hace algún tipo de investigación en forma verbal y sin un plan determinado que permita obtener datos de calidad
¿Existen presupuestos de investigación de mercado?	X			
¿Existen ciclos de vida de los productos?	X			
¿La cadena de distribución es la adecuada?		X		Para el mercado interno. En el mercado externo es necesario el armado de una cadena de sub distribución en cada uno de los países.
¿La distribución de productos es la adecuada? ¿Cómo se realiza generalmente?		X		Por medio de un camión que visita los distribuidores con mercadería o a través de una red de transportes y comisionistas bastante eficiente.
¿Es elevado el valor del transporte?	X			



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un stock de seguridad?		X		Pero muchas veces es insuficiente y muy difícil de regular en su totalidad por la elevada cantidad de productos que se fabrican, por lo que casi nunca es posible enviar pedidos completos en el corto plazo, a excepción de aquellos referidos a repuestos de alta rotación y que son imprescindibles para el funcionamiento de las ordeñadoras vendidas.
¿Hay una elevada rotación del stock?	X			
¿La mercadería en depósito está asegurada?	X			
¿La mercadería transportada está asegurada?	X			Con excepción de la transportada por el camión propio.
¿Existe un presupuesto de publicidad?		X		Pero no siempre se respeta, pues en muchas ocasiones toma decisiones el Presidente de la compañía en este aspecto que hace que se excedan los gastos destinados a este efecto, sobretodo porque el mismo Presidente es el encargado de la mayoría de los viajes al exterior.
¿Existen programas de promoción de algunos productos?	X			Pero en realidad, luego de consultas aclaratorias, existen a partir de los últimos 6 meses y se trata de folletería y promoción por la página web





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Hay un plantel de vendedores?		X		Lo realizan los Sres. Daniel Rojas, Hernán Fuentes, Héctor Solari y eventualmente, El Sr. Jorge Doria y el CPN Hugo Ramos.
¿Es adecuado para atender a la demanda?		X		
¿Hay un programa de ventas?	X			Solo se prevé en un presupuesto anual, el objetivo global de ventas.
¿Están distribuidos los vendedores? ¿Cómo?				En primer lugar, en Comercio Interior y Exterior. Y a su vez, el Comercio Interior, por zonas geográficas
¿Existe una política de precios?		X		
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos?	X			
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		X		
¿Está definida las funciones de: ¿Quién la ejecuta? Gerente de Ventas Comercio Interior Gerente de Ventas Comercio Exterior Vendedores Servicio y Atención al cliente Publicidad Investigación de mercado Nuevos productos Ventas especiales		X		Daniel Rojas Héctor Solari Daniel Rojas y H. Fuentes
	X	X		Juliana Ledesma
	X	X		Jorge Doria Hugo Ramos



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se encuentran claramente separadas las funciones de: ¿Quién las ejecuta? Ventas Expedición Créditos Facturación Cobranzas Registración Custodia de Documentos Seguimiento de las cobranzas Gestión de cobros Presupuesto	X	X X X X X X X X X		Rojas, H.Solari, H. Fuentes Juan Espinoza CPN Hugo Ramos Fernanda Cáceres Rojas, Fuentes y Cáceres Pilar Rucci Pilar Rucci CPN Hugo Ramos CPN Hugo Ramos
¿Considera apropiado el sistema de ventas?		X		
¿Abarca a todo el país?		X		
¿Se vende en el exterior?		X		
¿Existen formularios de notas de pedido?		X		Por sistema de Gestión
¿Son numerados?		X		
¿Quién los emite?				Los vendedores
¿Requieren autorización? ¿En qué casos? ¿Quién los autoriza?		X		En las ventas de Comercio Exterior, el Gerente Administrativo. También lo autoriza el mismo, cuando el cliente ha caído en condición de “incobrable” otorgado por el sistema o se trata de un producto especial (fuera de los estrictamente codificados o aclaratorias para modificaciones especiales al mismo)
¿Considera que hay una adecuada atención al cliente?		X		
¿Hay evaluación externa de la operatoria de ventas?	X			



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existen normas y procedimientos para despachos?		X		No existe por escrito
¿Requieren autorización? ¿En qué casos? ¿Quién los autoriza?		X		En las ventas de Comercio Exterior, el Gerente Administrativo. También lo autoriza el mismo, cuando el cliente ha caído en condición de “incobrable” otorgado por el sistema o se trata de un producto especial (fuera de los estrictamente codificados o aclaratorias para modificaciones especiales al mismo)
¿Los despachos se realizan en base a las notas de pedido?		X		
Si no existe nota de pedido, ¿puede ser despachada la mercadería de igual forma	X			
¿Se realiza un remito de la mercadería enviada? ¿Quién lo hace?		X		Juan Espinoza
¿La factura se envía junto con la mercadería?		X		
¿Son controladas las correlatividad de los formularios?		X		
¿Existen prueba de despacho de la mercadería?		X		
¿La mercadería viaja por cuenta y riesgo de la empresa?	X			
¿Existe un orden preestablecido para el cumplimiento de los pedidos?	X			
¿Hay normas escritas referidas a la devolución de mercadería?	X			
¿Quién acepta las devoluciones?		X		Los vendedores



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se hacen notas de crédito si correspondiese? ¿Quiénes las pueden hacer?		X		Los vendedores, Fernanda Cáceres o Hugo Ramos
¿Se emite un informe de la mercadería en devolución y su causa? ¿Quiénes lo hacen? ¿Quién lo recibe?		X		Lo hacen los vendedores. Los recibe Hugo Ramos o Jorge Doria si se trata de un problema de funcionamiento
¿Se controla cantidad y motivos de la devolución?		X		Juan Espinoza y Jorge Doria
¿Existen normas por escrito para la facturación?	X			
¿Es una función independiente del sector expedición?		X		
¿Existen formularios prenumerados?		X		
¿Es controlada la correlatividad?		X		
¿Se controla que todo despacho esté facturado?		X		
¿Los precios se obtienen de lista de precios?		X		
¿Existen listas de precios especiales para cada cliente o grupo de clientes?		X		
¿Existe un sistema de Gestión que garantice que toda factura sea cargada a los libros de ventas, I.V.A., Diario, Cuenta Corriente de cliente?		X		
¿Se controlan las facturas? ¿Quién lo realiza?		X		Pilar Rucci
¿Contaduría recibe informe de ventas realizadas?		X		
¿Se preparan estadísticas de ventas en un sector ajeno al contable? ¿Quién lo hace?		X		CPN Hugo Ramos
¿Se compara el total vendido con el presupuesto de ventas?		X		A fin de año y mediante una proyección mensual



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existen ventas de contado?	X			Personal afectado lo marcó positivamente, pero por una diferencia conceptual de definir la venta en cuenta corriente pagada en el mismo momento de la compra con el concepto de contado. O sea, todas las ventas van a la cuenta corriente del cliente y se emite el recibo correspondiente (no en forma automática) si lo paga en ese mismo momento.
¿Hay control de stock en depósito?	X			No es un stock completo, computadorizado ni seguro, y mucho menos, controlado. Lo hace solo una persona (Darío Piedi) que controla manualmente el stock de algunos productos fundamentales, pero sin discriminación ni registro de las altas y bajas. Solo interesa que se sepa la cantidad en existencia a un momento dado.
¿Existen comisiones por ventas?		X		



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existen límites de créditos en cuenta corriente?	X			El CPN Hugo Ramos, tiene la facultad de catalogar a los clientes en el sistema como “Deudores de dudoso cobro” con lo cual se está impedido de tomar Notas de Pedido y emitir facturas y remitos sin su correspondiente autorización o del Presidente de la empresa
¿Se realizan controles sobre los estados de las cuentas corrientes? ¿Quiénes los realizan? ¿Con qué frecuencia?		X		CPN Hugo Ramos y los vendedores. Una vez por mes
¿Existe un departamento legal para el reclamo de cuentas morosas? ¿Quién lo realiza?		X		Lo realiza un estudio de abogados contratados a tal fin cuando se presenta una oportunidad que lo amerite, aunque en los últimos 5 años no fue necesaria o posible su intervención
¿Hay programas de asistencia y capacitación a distribuidores y representantes?	X			Las respuestas positivas se refieren a que eventualmente, cuando algún representante lo solicita, se le brinda un curso sobre servicio mecánico.
¿Hay encuestas sobre el grado de satisfacción al cliente?	X			
¿Se controlan los gastos de los vendedores? ¿Quién lo hace?		X		Fernanda Cáceres
¿Se evalúan los reclamos por garantía? ¿Quién lo hace?		X		Jorge Doria, Fernando Biolatto, Hugo Ramos
¿El packaging es el adecuado?		X		



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo Ventas y Cuentas por Cobrar</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se cumple con los plazos de entrega?	X			Hubo respuestas positivas en este aspecto, pero se refieren a una realidad de los últimos 3 meses donde se está en un receso que no refleja la habitualidad de ventas.
En caso de respuesta negativa, ¿se informa a los clientes y vendedores de los motivos del atraso y de la nueva fecha prevista de entrega?	X			
¿Se conocen los precios de la competencia?		X		
¿Se coordinan las funciones y operaciones de publicidad con otras áreas? ¿Con cuáles?		X		Ventas, Contaduría, Desarrollo nuevos productos
¿Tiene la empresa objetivos claros de publicidad?		X		Pero muy generales, por ejemplo "mejorar el área"
¿Se analizan los resultados de publicidad? ¿De qué forma? ¿Quién los analiza y a quién le entrega el informe?	X			
¿Hay contratada alguna agencia de Publicidad? ¿Quién lo hace? ¿Quién es el interlocutor?	X			Juliana Ledesma



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Ciclo de Movimiento de Fondos

<i>Ciclo de Movimientos de Fondos</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos?	X			
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		X		
¿Hay políticas con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos otorgados</li> <li>• Descuentos a tomar</li> <li>• Máximos y mínimos de               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Efectivo</li> <li>○ Saldos en cuenta corrientes bancaria</li> </ul> </li> <li>• Colocaciones temporarias de los excedentes monetarios</li> <li>• Centralización o descentralización de los fondos</li> <li>• Descuentos de documentos en bancos o instituciones financieras</li> <li>• Solicitud de créditos de dinero</li> </ul>	X X X X X X	X X		La colocación de fondos disponibles es decidida por el Directorio en caso específico de existencia.
¿Hay límite monetario en la autorización del movimiento de los fondos?	X			
¿Quiénes son responsables?				
¿Existe un presupuesto financiero? ¿Quién lo realiza? ¿Con qué frecuencia se realiza? ¿Qué período abarca? ¿De dónde proviene la información? ¿Se comparan cifras reales con presupuestadas? ¿Se analizan los desvíos? ¿A quién se informa?	X	X     X		Hugo Ramos Mensual Mensual Sistema de Gestión  Al Directorio
¿Hay medidas de seguridad y protección de fondos adecuadas a los valores en cartera?		X		
¿Hay funcionarios responsables a cargo de custodia de recaudaciones a depositar, caja chica o fondos fijos, otros valores?		X		





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Movimientos de Fondos</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un seguro sobre los valores en tránsito de la empresa?	X			
¿Hay normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranzas?		X		No por escrito
¿La correspondencia es abierta por personal no relacionado con el manejo de fondos y cuentas por cobrar?	X			No hay normas sobre recepción y apertura de correspondencia
¿Se llevan registros de los valores recibidos?		X		
¿Se depositan las cobranzas diariamente?		X		Con excepción de valores pequeños que pasan a fondo fijo
¿Son comparados el registro de cheques y valores con las anotaciones en el registro de cobranzas?		X		
¿Cuáles son las fuentes fundamentales u orígenes del efectivo recibido?		X		Cobranzas por ventas
¿Dónde y cómo se recibe el efectivo?				Cobranzas o retiros de cuentas bancarias
¿Tienen acceso a los ingresos de caja personas ajenas al sector?	X			
¿Son los cheques cruzados y estampados inmediatamente de recibirse con un sello de depósito restrictivo? ¿Quién lo hace?	X			
¿Es solicitado a los clientes que efectúen sus pagos con cheques emitidos a la orden de la empresa con la leyenda “no a al orden” o endosados restrictivamente? ¿Por qué medio se les comunica?	X			
¿Se realizan conciliaciones bancarias? ¿Quién las realiza?		X		Hugo Ramos
¿Se realizan pagos en efectivos?		X		Por montos menores a \$ 100.- a través de una “caja chica”
¿Se realizan recibos por toda cobranza?		X		
¿Están prenumerados los recibos?		X		
¿Cómo se relaciona los recibos con la cuenta corriente del cliente que lo paga?		X		A través del Sistema de Gestión



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Movimientos de Fondos</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existen recibos provisorios? ¿Quiénes los emiten?		X		Los vendedores en sus visitas
¿Están prenumerados? ¿Quién realiza el control que a todo recibo provisorio le corresponda un recibo definitivo?		X		Al Jefe Tesorería
¿Contra qué documentos se emiten cheques?				Cartas de pago a proveedores
¿Está prohibida la emisión de cheques al portador?		X		
¿Está prohibida la emisión de cheques en blanco?		X		
¿Se conservan los cheques anulados?		X		
¿Quién es responsable de la caja chica?				El Jefe Tesorería
¿Se conservan comprobantes gastos pagados con caja chica?		X		Se les coloca sellos de "Pagado con caja chica"
¿Existen cobranzas por otras razones que no sean pagos de deudores por ventas?	X			Eventualmente pueden existir movimientos de fondos en efectivo de los Directores a la empresa y viceversa
¿Se emiten pagarés?	X			Salvo autorización expresa y por escrito del Presidente o Vicepresidente
¿Se admiten pagos mediante pagarés	X			
Si se aceptan ¿Se descuentan en bancos?			X	
¿Se admiten pagos parciales?		X		
¿Se emiten pagos parciales?		X		



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Ciclo de Sueldos y Jornales

<i>Ciclo de Sueldos y Jornales</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos?	X			
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		X		
¿Son independientes las funciones de administración del personal de <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de prestación de servicios</li> <li>• Liquidación de remuneraciones</li> <li>• Pago de remuneraciones</li> <li>• Libramiento del cheque u orden de pago</li> <li>• Conciliación de cuentas de pago bancarias al personal</li> </ul>	X X X	X		
¿Se llevan archivos o legajos sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposiciones legales</li> <li>• Convenciones colectivas de Trabajo</li> <li>• Contratos Particulares</li> <li>• Disposiciones generales propias de la empresa</li> </ul>		X X X	X	
¿Existen fichas o legajos de todo el personal, incluido mandos medios y superiores?		X		





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Sueldos y Jornales</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Contienen los archivos los siguientes datos? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes de cada empleado</li> <li>• Copia firmada por el empleado de los recibos de Haberes</li> <li>• Autorizaciones de horas extras</li> <li>• Elementos de control de funciones</li> <li>• Comprobantes de aportes y retenciones</li> <li>• Fichas de reloj</li> <li>• Datos requeridos para asignaciones familiares</li> </ul>	X	X X X X X		
¿Existen normas sobre el control de funciones?		X		No por escrito
¿Quién es el responsable de control de funciones?		X		Gerente Producción
¿Qué formularios se utilizan para dejar constancia de estos controles? ¿A quién se dirigen y dónde se archivan?		X		Por fichas específicas que se archivan en los legajos de personal
¿Cómo se controla los horarios de ingreso y egreso? ¿Existe reloj electrónico con software de procesamiento de datos o por tarjeta?		X		Reloj electrónico de acceso con software de procesamiento de datos
¿El software de aplicación tiene posibilidades de ser modificado? ¿Por quién?		X		Auxiliar de RRHH
¿Son las horas extras autorizadas por un funcionario responsable? ¿Quién es?		X		Gerente Producción
¿El software de reloj de ingreso y egreso permite los ingresos fuera de los horarios asignados sin restricciones? Si tiene restricciones ¿Quién es el responsable de las modificaciones para permitir el ingreso y egreso en casos de horas extras?		X		Auxiliar de RRHH
¿Existe personal contratado temporario?	X			



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Sueldos y Jornales</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existen liquidaciones a destajo (comisiones por ventas, premios por producción, etc.)? ¿Cómo se calculan? ¿Quién realiza dicho cálculo? ¿Requieren aprobación? ¿Por quién?		X		Auxiliar de RRHH
¿Quién prepara las liquidaciones de sueldos?				Auxiliar de RRHH
¿Se toman en cuenta al liquidar los controles sobre el cumplimiento de funciones?		X		
¿Se controlan los cálculos y la liquidación por un personal ajeno a la confección? ¿Quién lo realiza y cómo?	X			
¿Existen sueldos confidenciales? ¿Quién los liquida?	X			
¿Quién efectúa el pago? ¿Se realiza a través de depósitos bancarios?		X		Auxiliar de RRHH
¿Quién realiza la conciliación bancaria?				Gerente Administrativo
¿Se obtiene y conserva copia firmada de los recibos de haberes?		X		
¿Deposita la empresa regularmente y dentro de los límites legales las retenciones, aportes y retenciones impositivas?		X		
¿Se realizan adelantos al personal? ¿Quién los autoriza? ¿Cómo se registran? ¿Quién es el responsable de realizar el correspondiente descuento en la liquidación de haberes?		X		Gerente RRHH ó Auxiliar RRHH
¿Existen normas y procedimientos para la contabilización de las remuneraciones y cargas sociales?		X		No por escrito
¿Quién las realiza? ¿Quién le provee la información?				Las registraciones contables las realiza la Jefe de Contabilidad con la información suministrada por la Auxiliar de RRHH



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Sueldos y Jornales</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se llevan registros adecuados sobre los pasivos provenientes de la relación laboral? ¿Quién lo realiza?		X		Auxiliar RRHH
¿Se contabilizan por separado los pagos correspondientes a deudas laborales?		X		
¿Se realizan provisiones? ¿Quién las calcula? ¿Quién las autoriza?	X			
<p>¿Mantiene la empresa un régimen acorde a la legislación vigente en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo Anual Complementario</li> <li>• Vacaciones anuales</li> <li>• Pago de retenciones y aportes</li> <li>• Información a organismos reguladores</li> <li>• Documentación del personal para el cobro de asignaciones familiares</li> <li>• Declaraciones juradas en materia impositiva</li> <li>• Libros de Sueldos y Jornales</li> <li>• Planillas de Horarios y Descansos</li> <li>• En caso de despidos, sueldos mes integrativo, preaviso, indemnización, otros cargos.</li> <li>• A.R.T. y seguro obligatorio</li> </ul> <p>En cada caso ¿Quién lo realiza?</p>		X X X X  X  X X  X  X		Auxiliar RRHH



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Ciclo de Impuestos

<i>Ciclo de Impuestos</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Existe un manual de Funciones y Procedimientos?	X			
¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		X		
¿Se cuenta con un adecuado sistema de información de las modificaciones en materia impositiva? ¿Quién es el responsable?		X		Estudio Contable Cavallo
¿Se cumplen con las disposiciones legales vigentes?		X		
¿Quién confecciona y quién autoriza toda manifestación impositiva?		X		Estudio Contable Cavallo
¿Cuáles son los impuestos en que es responsable la empresa? <ul style="list-style-type: none"> <li>• I.V.A.</li> <li>• Ganancias</li> <li>• Ingresos Brutos</li> <li>• Convenio Multilateral</li> <li>• Agente retención ¿En qué impuesto?</li> <li>• Agente percepción ¿En qué impuesto?</li> <li>• Otros (Detallar)</li> </ul>	X X	X X X X		
¿Las DDJJ son presentadas en término?		X		
¿Quién firma las DDJJ?				Presidente o Vicepresidente
¿Quién registra los pagos? ¿Cómo se controlan los mismos con respecto a las DDJJ presentadas?				Existe un doble control independiente por parte de Gerente Administrativo y Estudio Contable Cavallo





UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

<i>Ciclo de Impuestos</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones, comentarios</i>
¿Se adoptan planes de facilidades de pago? ¿Quién los autoriza? ¿Quién los confecciona? ¿Quién registra la cancelación de las cuotas correspondientes?		X		Existe un doble control independiente por parte de Gerente Administrativo y Estudio Contable Cavallo
¿Con qué anticipación se informa al área financiera la obligación impositiva?				Ambas tareas las realiza la misma persona, por lo tanto, en el mismo momento del devengamiento
¿Existen normas y procedimientos para la contabilización de las cargas y pagos impositivos?	X			
¿Hay una clara definición contable de los impuestos?		X		
¿Se realizan conciliaciones de las cuentas analíticas con las cuentas de control? ¿Quién las realiza? ¿Con qué frecuencia? ¿A quién le informa?		X		Gerente Administrativo. Todos los meses Al Directorio en caso de falta de coincidencia que no se haya podido solucionar, lo cuál rara vez ocurre.
¿Hay provisiones sobre impuestos? ¿Quién las calcula? ¿Quién las aprueba?	X			



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

**Trabajo final de Graduación**

# **Auditoría Interna de Gestión**

**Aplicación en OMEGA de Solari S.A.**

**Alumno: Morbelli, Daniel Alberto**

**Carrera: Contador Público**

**Legajo: VCPB2206**

**Institución:**



**Universidad Empresarial Siglo 21**

## **Anexo VI**

**Cronograma de trabajo  
Diagrama de Gantt**



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

### Cronograma de Trabajo - Diagrama de Gantt para la finalización del TFG

Actividad	19/11 a 23/11/12	26/11 a 28/11/12	29/11 a 30/11/12	01/12 a 07/12/12	08/12 a 14/12/12	15/12 a 21/12/12	26/12 a 30/12/12	07/01 a 12/01/13	14/01 a 18/01/13	21/01 a 25/01/13	28/01 a 01/02/13	04/02 a 08/02/13	09/02 a 14/02/13	15/02/13
Profundización diagnóstico														
Reformulación funciones del personal y confección nuevo organigrama														
Exposición y aprobación Directorio														
Confección manuales Descriptivos														
Confecciones manuales por cursogramas y diagramas e bloques														
Exposición y aprobación Directorio														
Cursos para el personal de cada área sobre aplicación de Manuales Administrativos														
Puesta en práctica y evaluación permanente en lugar de trabajo														
Modificación de manuales en caso de ser necesario														
Síntesis final con Directorio														

# **Manuales**

# **Administrativos**

**Ámbito de  
Aplicación**



## Índice

<i>Páginas Preliminares</i>	
Índice.....	2
Objetivos.....	3
 <i>Manual de Organización</i>	
Funciones específicas .....	5
 <i>Manual de Procedimientos y Normas Administrativas</i>	
Normas Generales de Organización .....	17
Procedimientos especiales .....	22
Compras, Recepción, Depósito, Cuentas Corrientes y Pagos a Proveedores .....	24
Aspectos Específicos de la organización del sector .....	24
Requerimiento .....	24
Cotización y Compra .....	26
Recepción y Control .....	28
Almacenamiento .....	30
Carga de Facturas en Cuentas Corrientes de Proveedores .....	31
Pagos .....	32
Pagos y Erogaciones a través del Sistema de Fondo Fijo .....	33
Ventas y Cuentas por Cobrar .....	34
Aspectos Específicos de la organización del sector .....	34
Ventas .....	35
Remisión y Facturación de Mercadería .....	37
Notas de Crédito por Devolución de Mercadería .....	39
Caso especial: Venta y entrega de mercadería en camión de la empresa .....	41
Caso especial: Venta en el mercado externo .....	44
Cobranzas .....	45
Análisis de las Cuentas por Cobrar .....	47
Tesorería y Movimiento de Fondos .....	48
Sueldos, Jornales y Cargas Sociales .....	50
Impuestos .....	52
 <i>Anexos</i>	
I - Organigrama	
II - Cursogramas	
III - Registro autorizaciones y límites	
IV - Modelos Formularios a utilizar	

## Objetivo

La redacción y adopción de Manuales de Procedimientos y Normas Administrativas, permiten exponer el conocimiento con que cuenta la organización una manera clara, estructurada, accesible y a disposición de quienes lleven adelante la operación cotidiana. Con esto se logra reducir al mínimo la necesidad de toma de decisiones sobre tareas habituales que se realizan en la empresa. Se trata de volcar por escrito lo que con tanto éxito han logrado el crecimiento de esa empresa durante todos los años de existencia merced al aporte de sus Directivos y empleados. Sin embargo, esta misma habitualidad y conocimiento pleno de las labores a desempeñar, se encuentra disperso y dificulta el crecimiento de la empresa y su personal.

Como toda empresa de origen familiar, la organización está basada en gran medida en la confianza y conocimiento que cada uno de los responsables se ha ganado con su labor diaria. Uno de los objetivos de este Manual, es la posibilidad de trascender en el tiempo y las personas, colocando las funciones y tareas por encima de quién las realiza.

El esfuerzo de poner por escrito qué, cómo y para qué se hace una determinada tarea, es de magnitud, sin embargo, redunda en tiempo ganado: si se incorpora personal, si hay rotación de puestos o si se deben cubrir ausencias.

Constituye una guía de utilidad para quién debe hacer el trabajo y ayuda a quien la realizaba de manera repetitiva, ya que libera al sector en tiempo de capacitación específica.

Sin embargo, este Manual no debe tomarse como una organización de férrea estructura y por lo tanto, inamovible, sino que por el contrario, deben ser actualizados. Esta actualización debe realizarse a medida que se producen cambios que los afecten, tanto sea en la normativa, el sistema informático, en directivas o políticas de la empresa y sobretodo, por el invalorable aporte de cada uno de los miembros de la organización, que en su diaria labor, descubrirán mejores maneras de hacer las cosas.

La participación del personal fortalece el proceso ya que al involucrarse, hacen que la Visión de la empresa sea compartida por todos los integrantes de la compañía. Esta actitud, fortalece el compromiso y ayuda a llevar adelante la misión trazada de manera exitosa.

# Manual

de

# Organización

**Ámbito de  
Aplicación**



## Funciones específicas

### *Presidente:*

- Representa a la empresa
- Preside las reuniones de Directorio
- Realiza viajes de promoción de ventas en interior (principalmente a organismos gubernamentales) y el exterior
- Selecciona y define nuevos productos para lanzar al mercado o modificaciones a los ya existentes

### *Jefe Departamento Matricería y Mantenimiento:*

- Supervisa y resuelve problemas de mantenimiento en maquinarias ante la requisitoria del personal de planta
- Diseña nuevas matrices necesarias para la producción
- Confecciona planos y transforma los mismos al lenguaje de programación necesarios para la carga de datos al Centro de Mecanizado y Tornos Paralelos operados con CNC

### *Jefe Departamento Desarrollo nuevos productos:*

- Desarrolla nuevos productos de acuerdo a indicaciones recibidas del Presidente
- Supervisa la producción de los prototipos y primeras series de productos
- Controla mediante ensayos aleatorios la calidad de algunos productos

### *Gerente Recursos humanos:*

- Selecciona e incorpora personal
- Contrata cursos de capacitación y entrenamiento del personal
- Resuelve conflictos interpersonal y sanciones disciplinarias
- Interactúa con delegados sindicales en la resolución de conflictos
- Participa reuniones de producción
- Opera, en base al informe brindado por Gerente Producción, los controles de acceso al personal



*Auxiliar Recursos humanos: (Nuevo personal contratado con carga horaria de 20 horas semanales)*

- Liquida salarios utilizando para el cómputo de horas trabajadas un programa específico y reloj electrónico
- Emite informes de “informe general de horas trabajadas por sector”, “Informe individual de faltas”, “Informe general de faltas justificadas”, “Informe general de faltas injustificadas”, “Informe de horas extras realizadas”
- Auxilia a Gerente de Recursos Humanos en la emisión de notificaciones a empleados
- Participa reuniones de producción
- Supervisa depósitos de embargos judiciales de los empleados y deducción
- Supervisa deducción de anticipos otorgados a empleados
- Conformar Legajos de Personal organizando conformación de registros de enfermedades, capacitación, evaluaciones, carpeta médica exigida por A.R.T.

*Gerente Producción:*

- Determina programa de producción
- Supervisa calidad de producción
- Supervisa productividad de los sectores de producción
- Evalúa mano de obra ociosa y reasigna labores en caso de ser necesario
- Controla disposiciones legales en materia de seguridad, sanidad, ecológica y contaminación ambiental
- Dirige reuniones de producción semanales para coordinar programas de producción y entrega de mercadería.
- Elabora planilla de costos unitarios
- Emite informe Requerimiento horas extras y horarios de trabajo del personal en caso turnos rotativos.
- Emite y aprueba órdenes requerimiento (ver modelo en Anexo IV) para productos de consumo habitual y alto precio que requieren compras especiales de acuerdo a las necesidades de producción
- Aprueba órdenes de requerimiento para productos de Consumos especiales.
- Verifica y avala en caso de corresponder, mercadería devuelta por los clientes por razones de falta de calidad atribuibles a la empresa.
- Controla y certifica los “Remitos Internos” emitidos en ocasión de ingresos de materia prima a producción y de productos elaborados a Depósito.
- Autoriza venta de Productos Especiales

*Sub Gerente Producción:*

- Sugiere programa de producción
- Controla calidad de producción de la mercadería terminada
- Controla calidad de materia prima ingresada a producción
- Participa reuniones de producción
- Controla Notas de venta para determinar faltante de mercadería para su cumplimiento.

*Jefe Tornería y Centro Mecanizado:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Controla calidad materias primas
- Opera Centro Mecanizado en uno de los turnos (realizan turnos rotativos)

*Jefe Inyectoras y extrusoras:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Opera extrusora ó inyectora de plástico en uno de los turnos (realizan turnos rotativos)
- Pone a punto para la fabricación, la extrusora y las inyectoras

*Jefe Rotomoldeo:*

- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Opera horno de rotomoldeo con un ayudante

*Jefe Soldadura hierro:*

- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Opera soldadura autógena y dobladora de caño.

*Jefe ensamblado:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas, insumos y productos semielaborados
- Controla calidad materias primas y productos semielaborados
- Realiza ensamblado de piezas
- Realiza ensayos de funcionamiento sobre piezas que tengan componente móviles

*Jefe Tanques y soldadura de acero inoxidable:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Controla calidad materias primas
- Ensambla pasteurizadores y ensachetadoras
- Participa reuniones de producción

*Jefe División Forrajes:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Controla calidad materias primas
- Ensambla maquinaria de su sector y realiza trabajos de soldadura

*Jefe Tableros Electrónicos:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Controla calidad materias primas
- Ensambla tableros eléctricos para equipos de frío, sistemas de racionado y maquinaria para División Elaboración
- Instala y ensaya los tableros en los equipos que lo utilizan

*Jefe Sector Caucho:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas e insumos
- Opera inyectora de caucho en uno de los turnos (realizan turnos rotativos)
- Pone a punto para la fabricación la inyectora de caucho

*Jefe Sector Pintura:*

- Manifiesta solo realizar trabajos de pintura sobre las piezas que le llegan a su sector

*Jefe Sector Bombas de vacío:*

- Organiza producción de su sector
- Controla calidad de producción en sus diferentes etapas buscando control calidad total
- Solicita a depósito materias primas, insumos y productos semielaborados
- Realiza ensamblado de bombas de vacío
- Realiza ensayos de funcionamiento sobre bombas de vacío registrando los rendimientos medidos
- Pone a punto rectificadora de paletas

*Gerente Administración:*

- Participa reuniones Directorio confeccionando actas de las mismas
- Supervisa y coordina actividades de los sectores que están bajo su dependencia
- Realiza Presupuesto económico y financiero emitiendo flujos de fondos
- Elabora listas de precios en base a planillas de costos emitidos por Gerente Producción
- Atiende clientes del exterior, emitiendo facturas pro forma y órdenes de producción
- Define precios para licitaciones gubernamentales
- Aprueba ventas con descuentos especiales en la medida que estén dentro de su rango de autorización
- Aprueba venta productos especiales
- Determina cierres de cuentas corrientes clientes por falta o mora en los pagos
- Solicita créditos bancarios
- Realiza arqueos de caja
- Realiza conciliaciones bancarias
- Controla cumplimiento moratorias fiscales
- Firma valores y retiros bancarios con firma en conjunto con Gerente Tesorería
- Participa reuniones de producción
- Aprueba órdenes de Requerimiento (ver modelo en Anexo IV) de productos categorizados como Consumos Especiales en los casos que corresponda por exceder montos mensuales de compra.
- Realiza apertura correspondencia derivando la misma a quién corresponda.

*Jefe Contabilidad:*

- Realiza asientos contables cuando el sistema no los haga en forma automática (amortizaciones, intereses devengados, etc.)
- Supervisa y realiza conciliaciones de mayores de los estados contables.
- Emite libros I.V.A. Compras y Ventas
- Carga facturas de compras de proveedores y conforma legajo de Compras
- Emite Órdenes de pago (ver modelo en Anexo IV)
- Concilia cuentas corrientes proveedores
- Recibe pagos, controla integridad y emite recibos oficiales de cobranzas (ver modelo en Anexo IV)
- Controla Remitos pendientes de facturación
- Emite “Informe Saldos de Clientes”, “Informe Facturas vencidas de clientes”, “Informe Ventas mensuales” e “Informe cobranzas mensuales”

*Jefe Tesorería y Sector Facturación:*

- Lleva registros caja y Bancos
- Supervisa recibos cobranzas realizadas por Contaduría (ver modelo en Anexo IV)
- Deposita efectivo y valores
- Emite informe Semana y Mensual con la Posición Financiera
- Custodia Poderes Especiales
- Emite pagos impuestos y servicios a través de débitos bancarios
- Paga remuneraciones
- Deduce y deposita embargos judiciales de los empleados
- Deduce anticipos otorgados a empleados
- Realiza pago a proveedores emitiendo la correspondiente Carta de Pago (ver modelo en Anexo IV)
- Firma valores y retiros bancarios con firma en conjunto con Gerente Administrativo
- Supervisa operación Fondo Fijo y realiza arquezos del mismo, realizando la correspondiente reposición cuando es necesario.
- Emite facturas ventas y Notas de Crédito en función de Remitos emitidos por Sector Depósito. (ver modelos en Anexo IV)
- Realiza facturas comercio exterior y coordina con el despachante de aduana y depósito el envío de las mismas

*Asesor Impuestos y Finanzas:*

- Emite Estados de Situación Patrimonial, Estado de Resultados, Estado de Evolución de Patrimonio Neto y Estado de Flujo de efectivo
- Asesora Directorio en cuestiones financieras, impositivas y contables
- Realiza liquidaciones impositivas
- Supervisa liquidaciones de sueldos
- Determina deducciones y aportes patronales, confeccionando Formularios 931 y boletas de depósito de Obra Social y cuotas sindicales
- Supervisa y emite informe para el Directorio del cumplimiento obligaciones fiscales y provisionales

*Jefe Publicidad y Propaganda. Expedición de Documentación.:*

- Organiza eventos
- Diseña folletos
- Diseña stand en ferias y exposiciones
- Diseña y envía mailing
- Actualiza página web
- Remite cartas de pago a proveedores (ver modelo en Anexo IV)
- Remite facturas, Notas de Crédito, Notas de Débito y Recibos oficiales a clientes. (ver modelo en Anexo IV)
- Anticipa facturas a clientes vía fax o e-mail.
- Opera Fondo Fijo bajo supervisión de Tesorería
- Recibe correspondencia entregándosela al Gerente Administrativo
- Es responsable de la realización y control del Archivo de seguridad

*Gerente Compras: (Reasignación de funciones siendo único responsable de todas las compras de la empresa)*

- Participa reuniones producción
- Recibe Órdenes de Requerimiento (ver modelo en Anexo IV) de los sectores involucrados.
- Evalúa datos de stocks suministrados por el sistema para determinar faltantes
- Emite “Informe de Evaluación de Presupuesto”
- Emite órdenes de compra cargando los precios convenidos con los proveedores
- Supervisa ingreso de materias primas a Depósito
- Supervisa calidad materias primas recibidas
- Solicita Cotizaciones entre distintos proveedores y adjudica compras
- Confecciona legajo de Proveedor y solicita aprobación para el alta de los mismos en caso de necesidad.

*Jefe Recepción Mercadería: (Reasignación de funciones siendo único responsable de toda la recepción de mercadería de la empresa, manteniendo su anterior cargo de operario en sector ensamblaje cuando posea disponibilidad de tiempo de su función principal)*

- Controla recepción mercadería recibida
- Controla calidad y cantidad
- Emite Informe de recepción de Mercadería (ver modelo en Anexo IV)



*Jefe Ventas Comercio Interior:*

- Realiza visitas a distribuidores nacionales confeccionando Informe especial de las mismas
- Entrega mercadería de las disponibles en su camión que funciona como depósito móvil
- Recibe pedidos de clientes emitiendo la correspondiente nota de venta
- Recibe reclamos de clientes emitiendo notas de reclamo que son tratadas en Reuniones de Producción
- Atiende stands en Ferias y Exposiciones confeccionando Informe especial de las mismas
- Realiza altas y bajas de clientes
- Emite recibos provisorios (ver modelo en Anexo IV)
- Emite Remitos de entrega de Mercadería en los viajes con el camión que funciona como depósito móvil
- Controla Notas de Ventas pendientes de entrega
- Emite informe de ventas de mercaderías del punto de venta correspondiente al camión.
- Controla y suscribe Remito Interno de Mercadería con la reposición por parte del Depósito de la mercadería entregada del depósito del camión.
- Confeccionan informe de gestión de cobranza
- Emite Análisis global del mercado y presupuesto de ventas

*Jefe Ventas Comercio Exterior:*

- Por ser el mismo Presidente de la compañía, su función como Jefe de Ventas de Comercio Exterior, se limita a las visitas a los distribuidores del exterior y a la búsqueda de nuevos mercados, dejando la faz operativa en el Gerente Administrativo y la Jefa de Contabilidad.

*Jefe Depósito:*

- Prepara mercadería en función de notas de venta recibidas y despacha las mismas.
- Emite remitos de salida de mercaderías
- Emite remitos internos de proveedor con los ingresos de materias primas e insumos ingresados por compras al Depósito
- Repone y controla stock de camión de vendedores (depósito móvil)
- Recibe mercadería de producción controlando calidad
- Supervisa packaging de la mercadería.
- Comunica verbalmente al Subgerente de Producción los agotamientos de stock
- Controla devoluciones de clientes
- Controla calidad y cantidad Materia Prima e Insumos ingresados al Depósito
- Entrega Materia Prima e Insumos a producción emitiendo Remitos Internos a través del Sistema de Gestión

# **Manual de Procedimientos y Normas Administrativas**

**Ámbito de  
Aplicación**



## Normas Generales de Organización

1. Organigrama: la empresa cuenta con un organigrama detallado en el Manual de Organización el cuál debe ser respetado, por todos y en todos los órdenes jerárquicos. El mismo establece no solo el orden de jerarquía y cadena natural de mando y responsabilidades, sino también los canales de comunicación que deben ser utilizados. (Ver Anexo I)
2. Registro de Firmas: es necesario el establecimiento y comunicación de un registro de firmas, no solo al personal de la empresa, sino también puesto a disposición de terceros. Este registro establece quiénes están autorizados a suscribir los distintos documentos que relacionan a la empresa internamente y sobretodo, con respecto a terceros. Este registro debe ser actualizado periódicamente y está establecido en la Planilla de "*Parámetros autorizaciones y Registro de firmas*" del presente Manual. (ver modelo en Anexo III)
3. Separación de Funciones: la empresa cuenta con una organización que ha tratado de separar funciones de tal manera que existe un ambiente de control interno por intereses opuestos de los funcionarios que tienen a cargo cada tarea. Con el objeto de mantener esta separación, es aconsejable que no existan relaciones de parentesco o afinidad entre el personal que deba ejercer dicho control, por lo que deben tomarse las debidas precauciones al momento de contratación de personal.
4. Es responsabilidad del Gerente Administrativo, entregar mensualmente al Directorio de la empresa, un informe con los estados contables mensuales acompañados de un análisis de los mismos y los comentarios que sean pertinentes.

5. Es responsabilidad del Gerente Administrativo la contratación de los seguros previamente aprobados por el Directorio, estableciéndose en la actualidad la obligatoriedad de contratación de:
  - a. Aseguradora de Riesgo de Trabajo (A.R.T.) según norma legal vigente.
  - b. Seguro de Vida Obligatorio del personal contratado
  - c. Seguro contra incendios de toda la infraestructura edilicia y maquinaria.
  - d. Seguro contra incendios de mercadería contenida en Sector Depósito.
  - e. Segura contra Terceros, Responsabilidad Civil y Persona Transportada de toda la flota de vehículos que pertenezca a la empresa.
  - f. Seguro sobre mercadería transportada en todo vehículo de la empresa.
  - g. Seguro sobre el dinero y valores en Caja
  
6. La empresa ha contratado con un Departamento de Asesoría Legal y un Departamento de Asesoría Contable-Impositiva. Toda acción Jurídica, Legal, Laboral o Impositiva que sea necesario iniciar o responder, debe canalizarse a través del Departamento que corresponda, previa notificación y autorización del Directorio de la empresa. Es función del Gerente Administrativo, el establecimiento de un sistema de control de lo actuado por estos Departamentos, emitiendo cuatrimestralmente para la presentación al Directorio, un informe por escrito de dichos controles.

7. La empresa debe contar con una Caja de Seguridad en el Banco más cercano que ofrezca dicho servicio, dónde deberá ser resguardada toda documentación Legal, Impositiva y Social de la empresa. El acceso a la misma solo estará autorizada al Presidente y Vicepresidente de la Compañía. Como mínimo, debe resguardarse:
  - a. Contrato Social
  - b. Estatutos
  - c. Poderes Especiales
  - d. Nómina de Directores
  - e. Libros societarios rubricados
  - f. Contratos de representación
  - g. Registros de marcas y patentes, ya sean obtenidos o en trámites
  - h. Escrituras bienes Inmobiliarios
  - i. Títulos de Propiedad de los automotores
8. Es función del Directorio, el establecimiento y actualización de todos los valores que hacen a la necesidad de solicitudes de autorizaciones especiales, porcentajes de descuentos, montos máximos de compras mensuales, etc. Para tal efecto, se completará la planilla “Límites de Autorización” la cual será revisada y actualizada anualmente, junto con la aprobación del Balance Anual. Copia de esta planilla será enviada a Tesorería para la carga en los mecanismos de control del Sistema de Gestión.
9. Será responsabilidad del Sector Contaduría el establecimiento y control de registros especiales para gastos mensuales o periódicos que no registren emisión de facturas que puedan ser ingresados al sistema normal de pagos, tales como alquileres, créditos bancarios, leasing, etc.
10. Toda documentación generada por la empresa, debe estar correlativamente numerada. Podrá ser por numeración pre-impresa (facturas, remitos, recibos provisorios) o generada por el Sistema de Gestión (Notas de Venta, Orden de Pago, Carta de Pago, Recibo oficial, etc.) El archivo de estas notas, deberá ser realizado un forma secuencial por número en el Archivo de Seguridad. El acceso al mismo, está vedado a toda persona ajena al manejo de los mismos, siendo en la responsabilidad del Encargado de archivo. (ver modelo en Anexo IV)
11. Toda documentación anulada deberá ser guardada en todas sus copias en el mismo Archivo, cruzados con la leyenda “ANULADO” quedando expresamente prohibido la reutilización de los mismos.

12. El ingreso de Productos Terminados al depósito y el egreso de Materias Primas e insumos al Sector de producción, deberá realizarse mediante la emisión de un Remito Interno a través del Sistema de Gestión. Deberá contar con firma del Gerente de Producción y del jefe de Depósito y con copia para las dos partes intervinientes y una copia adicional para el Archivo de Seguridad.
13. En un futuro de mediano plazo, se deberá instrumentar un sistema de stock permanente de producto elaborado y materia prima. Se realizará mediante la implementación de un sistema de identificación por código de barras y un sistema de entrega de materia prima e insumos relacionado con órdenes de producción.
14. En toda reunión intersectorial que se realice en la empresa, tales como Reuniones de Directorio, Reuniones de Producción, Reuniones de RRHH-Producción, se deberá realizar un informe con copia al Directorio y a cada uno de los sectores involucrados en el que deberá constar:
  - a. Fecha y hora de inicio y finalización
  - b. Participantes, haciendo constar además aquellos que debieron estar presentes pero a los que le fue imposible participar, indicando los motivos de la ausencia
  - c. Estado de avance de los temas pendientes de la reunión anterior.
  - d. Tema/s de agenda del día: indicar una breve descripción de cada tema planteado, asentando los puntos de vista, opiniones y decisión tomada.
  - e. Temas a los cuales no se ha llegado a una resolución quedando pendientes para la próxima reunión.
  - f. Firma de todos los participantes, con posibilidad de expresar las disidencias que tenga aquel participante que esté en desacuerdo con alguna decisión tomada.

15. Anualmente, los dos últimos días previos al cierre de ejercicio contable, deberá realizarse un control de stock físico de la mercadería terminada, materia prima e insumos de los diferentes depósitos, como así también la mercadería en proceso de elaboración. En ningún caso podrá ejecutarse por la misma persona que tiene a cargo dicho depósito o Sector de Producción, debiéndose designar personas ajenas a los mismos para su recuento. Dicho inventario deberá ser recolectado por el Sector Contaduría, emitiendo un informe detallado del mismo con la valuación monetaria, entregando copia a:
- g. Directorio
  - h. Gerente Administrativo
  - i. Gerente Finanzas
  - j. Gerente Producción
  - k. Sector Contaduría
  - l. Archivo de Seguridad
  - m. Jefe Depósito
16. Anualmente, el Gerente Administrativo elaborará un presupuesto anual en base al informe de los pronósticos de ventas realizado por los vendedores y a la previsión de otros ingresos y los egresos proyectados para el año. El mismo será presentado en forma reservada al Directorio. Cuatrimestralmente, deberán realizarse informes con las desviaciones verificadas entre lo presupuestado y lo real, corrigiendo en caso de ser necesario, las previsiones iniciales. El análisis no solo debe incluir los valores de desviación, sino también las causas de los desvíos, las premisas que no se cumplieron y los cambios en el contexto que afectaron su cumplimiento. Es aconsejable, la participación en dichas reuniones de evaluación, de los Gerentes Financiero, de Ventas, Contaduría, Tesorería, Recursos Humanos y de Producción. Será decisión del Directorio la decisión final de participación informativa o participativa de los mismos en la reunión correspondiente. En un futuro de mediano plazo, se hará necesario la separación del presupuesto de gastos por áreas de aplicación y responsabilidad. Con tal fin, se constituirá al Gerente del Sector como responsable de la adecuación de los gastos a lo presupuestado. Si esto no se logra, deberá brindar las explicaciones que correspondan por su desviación.
17. De la misma manera, y en función de las condiciones y plazos de cobro y pago, se deberá el Gerente Financiero deberá esbozar un flujo de fondos proyectado anualizado, como orientación para el área de Finanzas y Tesorería.



### **Procedimientos especiales**

1. En forma inmediata, se deben crear los padrones y legajos (con documentación fiscal exigida y patrimonial en el caso de los clientes que requieran margen de crédito) de proveedores y clientes. Lo deberán realizar los responsables de los sectores de Ventas y Compras, emitirán un resumen de los mismos haciendo constar:
  - a. Proveedores:
    - i. Nombre
    - ii. Dirección
    - iii. C.U.I.T.
    - iv. Productos o líneas de productos que ofrece y que requiere la empresa
    - v. Condiciones de venta
    - vi. Condiciones de pago
    - vii. Volúmenes de compras mensuales durante los últimos 3 años
    - viii. Antigüedad de operación con la empresa
    - ix. Breve reseña de la relación comercial mantenida hasta el momento
  - b. Clientes
    - i. Nombre
    - ii. Dirección
    - iii. C.U.I.T.
    - iv. Márgenes de Crédito
    - v. Volúmenes de ventas mensuales durante los últimos 3 años
    - vi. Antigüedad de operación con la empresa
    - vii. Breve reseña de la relación comercial mantenida hasta el momento
2. Con dicha información, el Directorio deberá avalar los mencionados padrones. A partir de dicha fecha, el alta de nuevos clientes o proveedores, solo podrá realizarse luego de entregado por parte de los responsables del sector, de un informe similar justificando los motivos de dicha necesidad.

3. Antes de la puesta en marcha de los Procedimientos Administrativos, se deberá realizar la categorización de la mercadería de acuerdo a lo detallado en el Manual correspondiente a Requerimiento de compras. Su confección es responsabilidad conjunta de la Gerencia de Compras, Jefe de Depósito, Gerente de Producción y Gerente Administrativo. Una vez establecido, deberá solicitarse la aprobación del Directorio y a partir de dicho momento, toda alta de producto y categorización de la misma, requerirá la aprobación del mismo. En caso de urgencia, se podrá realizar temporalmente en la categoría (Req-espec) Consumos especiales y por un tiempo no mayor a los 30 días.
4. Si bien es conveniente a los fines organizativos la creación de un Departamento de Auditoría Interna, el Directorio ha considerado y aprobado la contratación de personal ajeno a la empresa para la implementación de un Sistema de Control Externo que permitirá la realización de controles posteriores con un costo inferior a la creación del mencionado Departamento.

## **Compras, Recepción, Depósito, Cuentas Corrientes y Pagos Proveedores**

### *Aspectos Específicos de la organización del sector*

1. Toda Orden de Compra (ver modelo en Anexo IV) emitida por la empresa debe ser realizada a través del Sistema de Gestión por el personal autorizado al efecto. Queda expresamente prohibido al personal de Depósito y Recepción de Mercadería, la recepción de productos sin el respaldo de la mencionada Orden de Compra.
2. El Sistema de Gestión, permite mantener actualizada una base de datos con precios, cantidades, proveedor y tipo de mercadería de las compras históricas. Esta información servirá como fuente de información permanente para todo el personal afectado a este ciclo de compras.
3. Toda la documentación emitida por la empresa y archivada en el sector, debe ser realizada por orden correlativo numérico y por ende, cronológico.
4. El ingreso a los depósitos de Mercadería, Materia Prima e Insumos, queda terminantemente prohibido a toda persona ajena al sector. Sólo existirá excepción con la autorización expresa del Directorio al momento de realización de controles de inventarios.
5. Toda documentación recibida y emitida que requiera transferencia de copia a otros sectores, debe ser remitida en forma inmediata de recibida y controlada.

### *Requerimiento*

1. Se deben establecer diferentes categorías de productos de acuerdo a su habitualidad de utilización. Las mismas se realizarán mediante reuniones especiales en las que participarán los sectores de Compras, Producción, Depósito y Finanzas y Gerente Administrativo, con aprobación posterior del Directorio. Se deberán realizar las reuniones iniciales que sean necesarias para establecer qué producto entran en cada una de las categorías y los límites de valor unitario que delimiten la misma. Esta categorización se cargará como un atributo de cada producto en el Sistema de Gestión y será sometido a revisión anual por parte del mismo equipo multisectorial.

- a. *(Req-stock) Consumo habitual y bajo precio que permitan stock permanente.* El mismo equipo multisectorial fijará los stocks mínimos. Lo hará teniendo en cuenta los requerimientos habituales de producción y el costo financiero que surge del mantenimiento de un stock mínimo y máximo permanente. El requerimiento de los mismos se realizará en forma automática por el Sistema de Gestión, teniendo en cuenta los tiempos de reaprovisionamiento, por lo que se deberá tener en cuenta en realidad, los puntos de Pedido. Será responsable el Sector Depósito de emitir la Orden de Requerimiento (ver modelo en Anexo IV)
  - b. *(Req-produc) Consumo habitual y alto precio que requieren compras especiales de acuerdo a necesidades de producción.* En estos casos, el requerimiento surgirá de la necesidad específica para la realización del trabajo de producción que lo requiera. Será responsabilidad de la Gerencia de Producción la emisión y aprobación de las órdenes de Requerimiento.
  - c. *(Req-espec) Consumos especiales:* surgirán de las necesidades de cada uno de los sectores de Producción o Administración que los requieran en función de las necesidades de mantenimiento de maquinaria o procesos especiales. Deberán contar con aprobación por escrito de los Gerentes de cada sector que lo requiera y se deberán fijar valores máximos de compras mensuales que en caso de ser superados, requieran la aprobación del Gerente Administrativo.
  - d. *(Req-B de U) Bienes de Uso:* surgirán de las necesidades detectadas por cada los Gerentes de Producción, Investigación y Desarrollo, Administración y Recursos Humanos o de la visión estratégica del Directorio. En todos estos casos y sin importar su valor, requerirán aprobación del Directorio de la empresa.
2. Para todos los casos, se deberá emitir una “Orden de Requerimiento” (ver modelo en Anexo IV) debidamente firmada por el responsable en cada caso, por triplicado, con una copia para el sector requirente, una copia para el Sector Compras y la restante para archivo de seguridad.
  3. Al recibir el Sector Compras la orden de Requerimiento, deberá cotejar firma autorizantes y proceder a la solicitud de cotización.

### *Cotización y Compra*

1. De acuerdo al tipo de producto de requerimiento, se establecerán distintas formas de solicitud de cotización, en función de la relación costo/beneficio y las posibilidades de conseguir dichos presupuestos. La cantidad de presupuestos a solicitar, puede obviarse en caso de existencia de un único proveedor posible (por ejemplo energía eléctrica), o de productos que requieran desarrollos de ingeniería para su aprobación como materia prima (fundición gris, caucho)
  - a. *(Req-stock) Consumo habitual y bajo precio que permitan stock permanente.* Semestralmente, se solicitará cotización a un mínimo de 2 y un máximo de 4 proveedores por escrito. Con las mismas, se establecerá para cada producto, un ranking de posibles proveedores de acuerdo no solo a su precio sino a las condiciones de pago, calidad de producto, plazos habituales de entrega, etc. Los precios de cada uno serán cargados en cada producto dentro del Sistema de Gestión. El sector compras, solicitará telefónicamente al proveedor mejor ubicado en el ranking, precio y condiciones para la compra, de lo que surgirán 2 posibles alternativas:
    - i. Si se mantienen precios y condiciones, se adjudica la compra
    - ii. De no mantenerse, se consulta al 2º proveedor repitiendo el procedimiento hasta encontrar nuevamente la mejor opción posible, realizando una actualización en el ranking de proveedores según corresponda.
  - b. *(Req-produc) Consumo habitual y alto precio que requieren compras especiales de acuerdo a necesidades de producción.* Se solicitarán por escrito a un mínimo de 3 y un máximo de 5 proveedores. Luego de evaluadas las cotizaciones recibidas en conjunto con el Gerente de Producción, se adjudica la compra con la aprobación por escrito de ambos Gerentes
  - c. *(Req-espec) Consumos especiales:* Se solicitarán por escrito a un mínimo de 2 y un máximo de 4 proveedores. Luego de evaluadas las cotizaciones recibidas en conjunto con el responsable del Sector requirente y el Gerente de Producción, se adjudica la compra con la aprobación por escrito de ambos.

- d. *(Req-B de U) Bienes de Uso:* Se solicitarán por escrito a un mínimo y un máximo de proveedores fijado especialmente para el caso por el Directorio. Luego de evaluadas las cotizaciones recibidas en conjunto con el responsable del Sector requirente, se adjudica la compra con la aprobación por escrito de todos los intervinientes y aprobación por escrito del Directorio de la empresa.
2. En todos los casos, se debe emitir un “Informe de Evaluación de presupuesto” en 3 copias: una para el Sector Compras, una para el Sector Contabilidad. Éste último será el responsable del Control de las mismas y la restante para archivo de seguridad. En caso de compra de Bienes de Uso, se emitirá una copia adicional para el Directorio. Cuando las cotizaciones hayan sido respondida por escrito por el proveedor, se adjuntarán fotocopias de las mismas.
3. Se emite Orden de compra (ver modelo en Anexo IV) por Sistema de Gestión con copias para:
  - a. Proveedor
  - b. Sector Compras
  - c. Sector Requirente
  - d. Sector Contaduría
  - e. Recepción Mercadería
  - f. Archivo de seguridad
  - g. Directorio (solo en caso de compras Bienes de Uso)

### *Recepción y Control*

1. Debe existir un único sector responsable de la recepción y control de calidad de la mercadería. Luego de controlada la misma en cantidad y calidad, tanto sea con el remito emitido por el proveedor y la orden de compra, emitirá un “Informe de recepción de mercadería”, (ver modelos en Anexo IV) pudiéndose distinguir distintas alternativas:
  - a. Mercadería no coincide con remito proveedor: No ingresa mercadería a depósito. Realiza informe con el faltante o diferencia de producto y espera informe por escrito del Sector Compras que será el responsable del reclamo al proveedor y resolución del conflicto para devolución de la mercadería o ingreso parcial al depósito.
  - b. Mercadería coincide con remito de proveedor pero no aprueba control de calidad: no ingresa mercadería a depósito. Realiza informe con la falta de calidad del producto y espera informe por escrito del Sector Compras. Éste último será el responsable del reclamo al proveedor y resolución del conflicto para devolución de la mercadería o ingreso al depósito con autorización expresa y por escrito del Gerente Administrativo (Para el caso en que se logran descuentos especiales por defectos de calidad o se recibe de todas formas pues se acepta el costo de pérdida de calidad en relación al beneficio de tiempo de utilización)
  - c. Mercadería coincide con remito de proveedor pero difiere en descripción de producto con respecto a Orden de Compra: no ingresa mercadería a depósito. Realiza informe con la falta de coincidencia entre la mercadería solicitada y la recibida y espera informe por escrito del Sector Compras. Éste último será el responsable del reclamo al proveedor y resolución del conflicto para devolución de la mercadería o ingreso al depósito con autorización expresa y por escrito del Gerente Administrativo. (Para los casos en que es admisible el producto como sustituto del solicitado originalmente)
  - d. Mercadería coincide con remito de proveedor pero difiere en cantidad con respecto a Orden de Compra (cantidad de producto recibido mayor al solicitado): ingresa mercadería a depósito por solo la cantidad correspondiente a la Orden de Compra. Realiza informe con la recepción de mercadería (ver modelo en Anexo IV) por exceso a la solicitada y espera informe por escrito del Sector Compras. Éste último será el responsable del reclamo al proveedor y resolución del conflicto para devolución de la mercadería o ingreso al depósito con autorización expresa y por escrito del Gerente Administrativo.

- e. Mercadería coincide con remito de proveedor pero difiere en cantidad con respecto a Orden de Compra (cantidad de producto recibido menor al solicitado): ingresa mercadería a depósito realizando informe con la recepción de mercadería por defecto a la solicitada.
  - f. Mercadería coincide con remito de proveedor y Orden de Compra: ingresa mercadería a depósito realizando informe con la recepción de mercadería.
2. En los casos que se admite la mercadería a depósito, se emite el “Informe recepción de mercadería” (ver modelo en Anexo IV) con copias firmadas por el Sector Depósito para:
- a. Sector Recepción Mercadería
  - b. Sector Depósito
  - c. Sector Compras
  - d. Sector Contaduría
  - e. Sector requirente
  - f. Archivos de seguridad
3. En los casos de rechazo de mercadería, remite la misma al proveedor, con copia del “Informe de recepción de mercadería” con las observaciones realizadas.



### *Almacenamiento*

1. Al recibir mercadería, junto con el Remito del Proveedor y el Informe de Recepción (ver modelo en Anexo IV), cancela total o parcialmente la Orden de Compra (ver modelo en Anexo IV) correspondiente en el Sistema de Gestión. Con ello, se actualiza automáticamente el stock de mercadería y crea el “Remito Interno de Proveedor”. Éste último es un documento transitorio y digital que será cancelado con la carga de la factura correspondiente del proveedor por el Sector Contaduría.
2. En caso de productos de stock permanente, almacena los mismos en sector correspondiente.
3. En caso de productos de compras especiales (*Req-producc*) ó (*Req-espec*) pone a disposición del Sector Requirente el material solicitado por el mismo.
4. En caso de Bienes de Uso, realiza 1 fotocopia de Informe de Recepción de Mercadería y la entrega al Directorio.
5. Al entregar mercadería a los sectores que la requieran, emite y hace firmar por el receptor, el “Remito Interno de Mercadería” a través del Sistema de Gestión, con lo cuál se actualiza el stock del mismo. Dicho remito se debe realizar por cuadruplicado con copia a:
  - a. Sector requirente
  - b. Gerente del área del Sector requirente
  - c. Sector Depósito
  - d. Archivo de seguridad

*Carga de Facturas en Cuentas Corrientes de Proveedores*

1. Una vez recibida por el Sector Contaduría la factura del proveedor, arma el Legajo de Compra con la documentación previamente recibida y que debe constar de:
  - a. Informe de Evaluación de presupuesto (ver modelo en Anexo IV)
  - b. Informe recepción de mercadería (ver modelo en Anexo IV)
  - c. Factura de proveedor
2. Cotejar en el Sistema de Gestión, la coincidencia en proveedor, precio, producto y condiciones de compra entre el “Informe de evaluación de Presupuesto” y el “Remito Interno de Proveedor”. En caso de discrepancia que perjudique a la empresa, deberá emitir informe a la Gerencia Administrativo y al Sector Comprar y esperar resolución de la primera.
3. Cotejar en el Sistema de Gestión, la coincidencia en proveedor, precio, producto y condiciones de compra entre el “Remito Interno de Proveedor” y la Factura del proveedor. Deberá controlar además, que los cálculos (multiplicaciones, descuentos) sean correctos, que el I.V.A. y otros impuestos que graven la operación estén correctamente discriminados, que el C.U.I.T. del proveedor y C.A.I. de la factura cumplan con los requisitos establecidos por los organismos de control del Estado (A.F.I.P.) En caso de discrepancia que perjudique a la empresa, deberá realizar reclamo al proveedor para que subsane el error. En caso de no recibir respuesta favorable o negativa del mismo, deberá emitir informe a la Gerencia Administrativa y al Sector Comprar y esperar resolución de la primera.
4. Se pueden dar casos de facturas que no puedan ser controladas por el sistema anteriormente descripto pues escapan a la habitualidad de compras. Ppor ejemplo: alquileres, servicios profesionales contratados mensualmente, publicidad, facturas de servicios como luz, gas, teléfono. En estos casos, además de los controles formales de las facturas, se la deberá cotejar con archivos especiales que contengan los contratos celebrados oportunamente con las compañías prestadoras del servicio, contratos de alquiler, recortes de publicidades gráficas realizadas, etc.
5. De no existir discrepancias, cargar factura del proveedor al sistema de cuenta corriente en el Sistema de Gestión con lo que se realizará además en forma automática el asiento contable y la carga en el Libro I.V.A. compras.

### *Pagos*

1. Acorde a la llegada de la fecha de vencimiento de las facturas de proveedores el Sector Contaduría emite Orden de Pago (ver modelo en Anexo IV) por triplicado, enviando 2 copias a Tesorería y la restante al Legajo de Compras. Previamente debe analizar la conveniencia financiera del pago anticipado de las mismas por los descuentos por pronto pago otorgados por el proveedor,. Las Ordenes de Pago, deben en la medida de lo posible, cancelar íntegramente las facturas del proveedor, tratando de evitar pagos a cuenta o cancelaciones parciales.
2. Esta empresa tiene como modalidad, entre otras, el pago mediante cheque de terceros, lo cual si bien no es lo más aconsejado para el control interno, es posible de realizar aunque se deben extremar las precauciones del caso. A tal fin, se recomienda el endoso de los mismos con doble firma al igual que los cheques propios.
3. El Sector Tesorería, al recibir la Orden de Pago, prepara la Carta de Pago por cuadruplicado (ver modelo en Anexo IV). La misma se hará con emisión de cheque propio, con los cheques de terceros en cartera, una combinación de ambos para lograr la cancelación total de la Orden de Pago. También se puede realizar con una autorización para transferencia electrónica entre cuentas corrientes. Firma toda la documentación y los cheques como uno de los firmantes autorizados y remite al Gerente Administrativo para su control y realización de la segunda firma. Retiene para su control, una de las Cartas de Pago. La emisión de la carta de pago mediante el Sistema de Gestión, implica la baja de los valores en cartera, la registración y débito bancario de la cuenta girada, la registración del pago en la cuenta corriente del proveedor y la realización del asiento contable correspondiente.
4. El Gerente Administrativo controla la documentación recibida, realiza la segunda firma y visa toda la documentación, quedando en su poder una Carta de Pago. Toda la Documentación es remitida al Sector de Expedición de Documentación.
5. El Sector Expedición de Documentación entrega el pago al proveedor junto con una de las Carta de Pago (ver modelo en Anexo IV). Hace firmar la restante (en caso de envío por vía postal o transferencia bancaria de fondos, adjunta a la misma el comprobante de envío certificado o documentación de respaldo de transferencia electrónico) y la adjunta al Legajo de Compra.
6. Remitir Legajo de Compras al archivo de Seguridad

*Pagos y erogaciones a través del Sistema de Fondo Fijo*

1. Debe existir un solo responsable del Fondo Fijo que estará a cargo de Tesorería
2. Se deben fijar montos máximos a pagar por este medio y el monto total a disponer en el mismo, el cuál será fijado y actualizado anualmente por el Directorio y el Gerente Administrativo.
3. Los pagos realizados por este medio deben tener la misma documentación de respaldo que lo descrito anteriormente (Orden de Compra (ver modelo en Anexo IV) ó autorización de gasto y Factura del proveedor como mínimo)
4. En caso de no existir comprobantes, se deberá emitir un “Comprobante Interno de Gasto” como respaldo del mismo.
5. Para gestionar la reposición del Fondo Fijo, se adjuntarán todos los comprobantes junto con una planilla de Caja. Ésta será emitida por el sistema de Gestión en un Legajo Especial que se armará al efecto junto con el cheque con el que extraerá el efectivo para la reposición del Fondo. Toda la documentación deberá estar visada por el Gerente Administrativo al momento de realización de la segunda firma.

## **Ventas y Cuentas por Cobrar**

### *Aspectos Específicos de la organización del sector*

1. Los vendedores deberán realizar un informe de los viajes que realizan, entregando copias de los mismos al Gerente de Venta que corresponda y al Directorio de la empresa. Este informe se debe realizar por cualquiera de los motivos que realice el viaje. Puede ser como visita rutinaria o especial, atención de reclamos técnicos específicos, dictado de cursos y seminarios, participación de Ferias y Exposiciones, Demostraciones de nuevos productos a campo, etc. Lo deben realizar tanto para visitas al Mercado Interno como Externo. En tal informe deberá constar:
  - a. Fecha y hora de salida y llegada
  - b. Vehículo utilizado
  - c. Kilómetros recorridos
  - d. Itinerario
  - e. Objetivo del viaje
  - f. Clientes visitados
  - g. Monto total de cobranzas
  - h. Monto total de Notas de Ventas realizadas
  - i. Monto total de Mercadería entregada
  - j. Reclamos recibidos: breve detalle de cada uno
  - k. Breve reseña de las reuniones mantenidas con los clientes, en especial en lo relacionado al mercado potencial, novedades de la competencia, problemas a solucionar. Debe incluir en el informe necesidad de nuevos productos y variables que puedan hacer cambiar el análisis FODA de la empresa.
2. Los vendedores deberán realizar cuatrimestralmente, en conjunto con el Gerente de su Sector, un análisis global del mercado y un presupuesto de ventas para el los próximos tres cuatrimestres. El mismo será entregado con copia al Directorio de la empresa, Gerente Administrativo y Gerente de Finanzas, el cuál servirá como base para la realización del presupuesto económico y financiero de la empresa.
3. La liquidación de gastos de los vendedores, deberá ser realizada en Tesorería contra la presentación de facturas, tickets y todo otro medio que demuestre la erogación efectivamente realizada. Adjunto a la misma, se deberá realizar un resumen global separado por rubros (combustible, hoteles, comidas, varios)

### *Ventas*

1. Por el tipo de productos que se comercializan, la empresa no opera con ventas a consumidores finales eventuales. Por lo tanto, toda operación de venta deberá estar ajustada a las normas que se detallan no siendo posible las ventas de contado.
2. El circuito comienza con la emisión de las Notas de Venta, las que deben ser realizadas por el Sistema de Gestión y requieren adaptar las mismas a:
  - a. Los clientes cargados en el sistema. En caso de nuevos clientes con límite cero de crédito (venta al contado) deberá contar para el alta, con la aprobación del Gerente de Ventas Interior o Exterior según corresponda. Para el otorgamiento de límites de crédito, se deberá el seguir el procedimiento especial descrito en el capítulo “Procedimientos Especiales”
  - b. Clientes que posean margen de crédito. En caso de no disponerlo, el Sistema emitirá una Nota de Venta sujeta a aprobación del Directorio o con la leyenda “Pendiente de aprobación por crédito”. El vendedor deberá informar de dicha situación al cliente para que regularice su cuenta, caso contrario, no se procederá a la reserva de stock ni a la consideración del pedido hasta que se regularice la misma.
  - c. Los productos cargados en el sistema como Productos para la Venta. En caso de productos especiales, deberán contar con la aprobación por parte del Gerente Administrativo y del Gerente de Producción. Éstos últimos, evaluarán la conveniencia de fabricar estos productos especiales y el precio de venta de los mismos. Si es aprobado, es vendedor deberá realizar un presupuesto especial y requerir la conformidad por escrito del cliente previo a la emisión de la Nota de Venta. Deberá contar con los datos indispensables para la fabricación y emitirse con copias para el Gerente de Producción, Gerente Administrativo, Vendedor, Gerente de Ventas (Interior o Exterior según corresponda) y Facturación.
  - d. Los precios de los productos con valores iguales o superiores a la lista de precios. En caso de descuentos especiales se deberá considerar el valor de la venta y el porcentaje de descuento otorgado. Esto permitirá verificar si requieren autorización del Directorio o del Gerente Administrativo, según los parámetros determinados en Procedimientos Especiales.

3. La Nota de venta se emitirá por cuadruplicado las que se remitirán a:
  - a. Gerencia de Ventas que corresponda (Interior o Exterior)
  - b. Depósito (para su expedición)
  - c. Facturación
  - d. Vendedor (para su control y para remisión vía fax o e-mail al cliente)
  
4. Una vez recibida por el Depósito la Nota de Venta, deberá verificar la existencia de los productos en stock. Luego, informar al emisor los posibles faltantes, para que pueda comunicarle de dicha circunstancia al cliente y que pueda decidir sobre la posible anulación de la Nota de Venta.

### *Remisión y Facturación de Mercadería*

1. El encargado de depósito preparará la mercadería de acuerdo a la descripción de la Nota de Venta y la remitirá en la forma indicada en la misma. Esto puede realizarse por retiro personal del cliente, entrega por transporte propio de la empresa o por transportes contratados. En todos los casos, la mercadería corre por cuenta y riesgo del cliente, por lo que se facturará en conjunto con la remisión.
2. Se emitirán 5 copias del remito, que tendrán como destino:
  - a. Control para el Depósito (que deberá ser firmado por quien retira la mercadería)
  - b. Facturación
  - c. Transportista (2 copias por si existe redespacho de la mercadería en estación de carga intermedia) En este último caso.
  - d. Para el cliente
3. La emisión del Remito por el Sistema de Gestión, implica la baja de la mercadería enviada de la Nota de Venta (o cancelación en caso de cumplimiento total) y la actualización de stock
4. El sector responsable de Facturación, una vez recibido el correspondiente Remito, realiza la Factura (ver modelo en Anexo IV) emitiendo 4 copias con destino a:
  - a. Cliente (Original según disposiciones legales)
  - b. Contaduría (Duplicado para archivo legal)
  - c. Para el sector emisor
  - d. Para archivo en el Departamento de Ventas
5. La emisión de la factura por medio del Sistema de Gestión, implica la cancelación del Remito, la actualización del libro I.V.A. Ventas, la carga del crédito en la cuenta corriente del cliente y la registración contable de la operación, realizando además el asiento de Costo de Mercadería Vendida.



6. La remisión de la factura original al cliente, se hará en la medida de lo posible con el envío de la misma mercadería, entregándola en un sobre al Encargado de Depósito para que la adjunte a la misma. En caso de no ser posible por razones extraordinarias, se entregará al Sector Expedición de Documentación para que la remita vía postal y que le sea anticipada al cliente mediante fax ó e-mail.
7. Si bien el sistema controla y ajusta automáticamente que toda mercadería despachada sea facturada, es conveniente que periódicamente (a fin de cada mes como mínimo) se realicen controles de:
  - a. Notas de venta pendientes de entrega: por falta de stock, falta de regularización de límites de crédito, etc. Debe ser controlada por el Sector de Ventas y anular en caso de ser necesario aquellas que ya no correspondan ser enviadas, en especial por problemas de crédito.
  - b. Remitos pendiente de facturación: control a realizar por Contaduría para regularizar de inmediato esta situación que puede generarse por olvidos de indicaciones al Sector Facturación de la salida de mercadería.

*Notas de Crédito por devolución de Mercadería*

Aplicable a los posibles casos de devolución de mercadería, ya sea por errores atribuibles al comprador, a la remisión o a la falta de calidad del producto.

1. La mercadería debe ser aceptada en todos los casos, con un remito del cliente original en el que constate cantidad de mercadería devuelta y los motivos de dicha devolución.
2. Ingresará a través del Sector de Recepción de mercadería, el que controlará la misma, verificará el estado y cantidad de la misma. Verificará además que la mercadería efectivamente corresponda a la producida por la empresa y de acuerdo al motivo de la devolución, procederá a:
  - a. Mercadería en buen estado devuelta por errores formales de envío o atribuibles al comprador: confeccionará un “Informe de recepción de mercadería” (ver modelo en Anexo IV) con copia a:
    - i. Jefe Depósito: el que lo firmará certificando la entrada de mercadería nuevamente a stock
    - ii. Sector Ventas: para que tome conocimiento de lo acontecido
    - iii. Sector Facturación: para que proceda a realizar la correspondiente Nota de Crédito (ver modelo en Anexo IV) al cliente y que proceda a la misma secuencia de pasos que en lo referente a facturación.
    - iv. Control propio
    - v. Archivo de seguridad
  - b. Mercadería en mal estado devuelta por errores formales de envío o atribuibles al comprador: confeccionará un “Informe de recepción de mercadería” con copia a:
    - i. Sector Ventas: para que tome conocimiento de lo acontecido, se ponga en contacto con el cliente para informar de la situación y emita un informe de rechazo de devolución de mercadería
    - ii. Sector Expedición: para que proceda al reenvío de la mercadería al cliente junto con el informe en original emitido por el viajante.
    - iii. Control propio
    - iv. Archivo de seguridad
  - c. Mercadería en mal estado devuelta por defectos de calidad: confeccionará un “Informe de recepción de mercadería” (ver modelo en Anexo IV) con copia a:
    - i. Sector Ventas: para que tome conocimiento de lo acontecido.

- ii. Gerente Producción: para que verifique el defecto y avale que se trata efectivamente de un error que deba cubrir la garantía de calidad brindada por la empresa. De este control pueden surgir 2 casos: la aprobación con lo cuál se siguen los pasos previstos en el punto a) o la desaprobación, con lo cuál se siguen el proceso indicado en el punto b).
  - iii. Control propio
  - iv. Archivo de seguridad
- d. Al momento de ingreso de la mercadería fallada al Depósito, el encargado del mismo, emitirá un “Remito Interno de Mercadería”. Procederá luego a la remisión al Sector Producción en caso de poder reacondicionar la pieza o con destino a “Pérdidas por mercadería fallada” en casos de desguace.

*Caso especial: Venta y entrega de mercadería en camión de la empresa*

La empresa cuenta con un camión que funciona como depósito móvil con el cuál los viajantes visitan a los clientes entregándoles mercadería en caso de requerimiento. Para esta circunstancia, se debe realizar un proceso especial de Venta, Entrega y Facturación de la mercadería.

El camión funciona como un depósito de mercadería independiente del almacén central, por lo tanto, tiene un stock propio y un punto de remisión y venta diferente al central de la empresa. Este stock de mercadería, es actualizado a través del Sistema de Gestión.

Los viajantes cuentan con un equipo portátil conectado al Sistema de Gestión on line.

*Ventas*

1. El circuito, que habitualmente comienza con la emisión de las Notas de Venta, en este caso en particular deben considerarse dos alternativas:
  - a. Mercadería en stock disponible en camión: No se emite Nota de Venta y pasa directamente al módulo de Entrega y Facturación.
  - b. Mercadería no disponible en stock de camión: Vendedor emite Nota de Venta y al regreso a la empresa, sigue el proceso normal de Ventas descrito anteriormente.

*Entrega y Facturación de Mercadería*

1. El viajante preparará la mercadería de acuerdo a lo solicitado por el cliente y la se la entregará, confeccionando el correspondiente remito en 4 copias, que tendrán como destino:
  - a. Control para el Viajante
  - b. Facturación (que deberá ser firmado por el cliente)
  - c. Depósito Central.
  - d. Para el cliente
2. La emisión del Remito por el Sistema de Gestión, implica la baja de la mercadería en el stock del camión.

3. Al retornar a la empresa, el vendedor hace entrega de todos los remitos firmados al sector responsable de Facturación quien realiza las Factura (ver modelo en Anexo IV) emitiendo 4 copias con destino a:
  - a. Cliente (Original según disposiciones legales)
  - b. Contaduría (Duplicado para archivo legal)
  - c. Para el sector emisor
  - d. Para archivo en el Departamento de Ventas
4. La emisión de la factura por medio del Sistema de Gestión, implica la cancelación del Remito, la actualización del libro I.V.A. Ventas, la carga del crédito en la cuenta corriente del cliente y la registración contable de la operación, realizando además el asiento de Costo de Mercadería Vendida.
5. La remisión de la factura original (ver modelo en Anexo IV) al cliente se hará vía postal a través del Sector Expedición de Documentación el que además deberá anticipársela al cliente mediante fax ó e-mail.
6. El sistema controla y ajusta automáticamente que toda mercadería despachada sea facturada. Sin embargo, es conveniente que periódicamente (a fin de cada mes como mínimo) se realicen controles de Remitos pendiente de facturación por Contaduría. Esto permitirá regularizar de inmediato esta situación que puede generarse por olvidos de indicaciones al Sector Facturación de la salida de mercadería.
7. Al regresar a la empresa, el sector Facturación emitirá un “Informe ventas de mercaderías” del punto de venta correspondiente al camión. Este informe es generado a través del Sistema de Gestión y engloba a toda la mercadería entregada por el camión y tendrá como destino:
  - a. Archivo punto de venta móvil operado por los viajantes
  - b. Depósito Central
  - c. Sector Facturación
  - d. Archivo de Seguridad

8. Con dicho reporte, el Jefe de Depósito central repondrá la mercadería vendida al stock del camión, emitiendo un “Remito interno de mercadería” con copias firmadas por los viajantes a:
  - a. Archivo punto de venta móvil operado por los viajantes
  - b. Depósito Central
  - c. Sector Facturación
  - d. Archivo de Seguridad
9. En caso de faltante de stock para la reposición, emitirá un Informe en el que constarán dichos faltantes con copias firmadas por el Jefe de Depósito a:
  - a. Archivo punto de venta móvil operado por los viajantes
  - b. Depósito Central
  - c. Sector Facturación
  - d. Archivo de Seguridad
10. Cuando exista nuevamente disponibilidad, será repuesta la mercadería de la misma forma descripta en el punto 8. Se hará en lo posible con un Remito especial al efecto para diferenciarlo de la reposición habitual de la semana.
11. Para los supuestos de devolución de mercadería por parte de los clientes, deberá cumplir la única función de facilitar el transporte de la misma y se deberán cumplimentar los mismos pasos descriptos en “Notas de Crédito por devolución de Mercadería”

*Caso especial: ventas al Mercado Externo*

Para el caso en particular de ventas en el Mercado Externo, no difiere esencialmente de lo descripto para las ventas en general, pero se deberán tener algunas consideraciones especiales al efecto:

1. Los clientes del Mercado Externo, operarán con una lista de precios especial establecida en dólares estadounidenses.
2. La facturación oficial deberá realizarse originariamente en el Sistema de Facturas Electrónicas de la página oficial de la A.F.I.P. Al momento de realizar dicha factura, se establece el tipo de cambio oficial de esta operación en particular.
3. Una copia de la factura oficial deberá ser enviada al Despachante de Aduana para que proceda a la confección del resto de la documentación exigida por la Aduana Argentina.
4. Una vez realizada la factura oficial, se debe actualizar el valor del dólar en el Sistema de Gestión para el día en que se está realizando la operación.
5. Se procederá entonces, a crear la factura en el Sistema de Gestión, con lo cuál, a partir de allí, se debe seguir con el procedimiento normal de venta.

### *Cobranzas*

1. Los vendedores y viajantes, contarán en sus viajes con resúmenes de cuenta de los clientes que visitarán emitidos por el Sistema de Gestión. Dado que pueden tener acceso al mismo a través de los sistemas On Line, la información está actualizada en forma permanente.
2. Al realizar una cobranza emitirán un “Recibo Provisorio” (ver modelo en Anexo IV) haciendo constar los medios de pago recibidos, los descuentos a realizar por pronto pago en caso de corresponder y las facturas a las que se deberán aplicar dicho pago. Este recibo provisorio, será emitido por triplicado con destino a:
  - a. Cliente (firmado por el viajante)
  - b. Contaduría para su proceso junto con los medios de pago
  - c. Archivo propio del Sector Ventas con la firma del responsable del Sector Contaduría certificando la recepción de los medios de pago.
3. La totalidad de las cobranzas, ya sean recibidas por este medio anteriormente descripto, por correo, por mostrador o por transferencia bancaria, deberán ser entregadas al Sector Contaduría para su proceso.
4. Contaduría emitirá recibo definitivo (ver modelo en Anexo IV) verificando:
  - a. Identidad del cliente
  - b. Ausencia de errores formales de los valores recibidos
  - c. Facturas canceladas
  - d. Descuentos por pronto pago otorgados en caso de corresponder. Si el cliente se hubiese realizado descuentos indebidos, deberá emitir carta al cliente con copia al Sector de Ventas que corresponda, informando del rechazo del descuento adjudicado y la consecuencia que permanecerá un saldo deudor en la cuenta corriente del mismo.
5. La emisión del recibo a través del Sistema de Gestión, implica la actualización del saldo que corresponda en “Caja y Bancos”, de la cuenta corriente del cliente y la realización del asiento contable correspondiente.



6. El recibo se realizará por quintuplicado con copia a:
  - a. Cliente (se remitirá a través del sector de Expedición de Documentación vía postal)
  - b. Tesorería (junto con los medios de pago)
  - c. Sector Facturación (para realización de la Nota de Crédito por pronto pago en caso de corresponder) (ver modelo en Anexo IV)
  - d. Archivo propio del Sector Contaduría
  - e. Archivo de seguridad
7. Tesorería verificará la correspondencia de los medios de pago recibidos con el recibo (ver modelo en Anexo IV) emitido y corroborará que los saldos en “Caja-efectivo”, “Valores al Cobro” y/o “Banco xxx” (según corresponda a la transferencia recibida) ha sido correctamente actualizado.
8. El sistema controla y ajusta automáticamente que todo recibo oficial actualice los saldos de los medios de pago recibido y las cuentas corrientes de los clientes. Si embargo, es necesario que periódicamente (a fin de cada mes como mínimo) se realicen controles de correspondencia entre Recibos Provisorios emitidos por los viajantes y Recibos definitivos emitidos por Contaduría. Esto permitirá regularizar de inmediato esta situación al igual que la falta de emisión de las Notas de Crédito correspondiente a descuentos por pronto pago que puede generarse por olvidos de indicaciones al Sector Facturación.

*Análisis de las Cuentas por Cobrar*

1. Mensualmente, el Sector Contaduría emitirá a través del Sistema de Gestión, un “Informe Saldos de Clientes”, “Informe Facturas vencidas de clientes”, “Informe Ventas mensuales” y un “Informe cobranzas mensuales”, las cuales remitirá al Gerente Administrativo, Sector Ventas y Directorio, más una copia para el Archivo de Seguridad.
2. El informe de “Facturas Vencidas por Clientes”, deberá ser permanentemente monitoreado por los vendedores, realizando los reclamos correspondientes vía telefónica y en sus visitas periódicas bregando para la regularización de los mismos.
3. En base al mismo, antes del día 10 de cada mes, los vendedores deberán emitir un informe con una análisis detallado de los motivos que cada cliente esgrime para la mora en el pago de la factura y las gestiones realizadas para su cobranza. El mismo se presentará al Directorio con copia a sus Gerentes de Sector y al Gerente Administrativo, junto con una recomendación de a quienes, de acuerdo a su criterio, es necesario:
  - a. Envío carta intimidatoria por parte del Directorio de la empresa
  - b. Emisión Nota de Débito por Intereses
  - c. Modificación en las condiciones de venta y margen de crédito
  - d. Inicio acciones legales
4. En base a dicho informe y con la asistencia, en caso de considerarlo necesario, del Gerente de Ventas correspondiente, el Directorio deberá tomar una resolución al respecto emitiendo las directivas correspondientes a los sectores involucrados.
5. Los reclamos oficiales de cuentas morosas deberá ser canalizado a través de Departamento de Asesoramiento Legal

## **Tesorería y Movimiento de Fondos**

1. El acceso físico a los bienes valor debe estar correctamente resguardados en la caja fuerte disponible al efecto y solo puede tener acceso a ella, el responsable del Sector. Sin embargo, es conveniente que exista una copia de la llave en poder el Presidente de la empresa para el caso de falta prolongada del responsable. Se considera bienes valor al efectivo, cheques de terceros, talonarios de chequeras sin usar, cheques anulados, etc.)
2. En caso de ausencia, el responsable de la Tesorería será la Secretaria responsable del manejo del Fondo Fijo .
3. Bajo ninguna circunstancia, el Tesorero debe dejar firmada documentación en blanco con su firma.
4. Se recomienda la contratación de un seguro sobre el dinero y valores en caja, así como los que se encuentren en tránsito por pago a proveedores o cobranzas de los viajantes.
5. Si bien se recomienda el depósito diario e íntegro de las cobranzas realizadas, normas particulares del Directorio han optado por utilizar como medio de pago habitual los valores al cobro de terceros. Por lo tanto, se deben extremar las precauciones para un correcto resguardo de los mismos y el control de las entradas y salidas. Para las mismas, es necesario que toda entrada se corresponda con un recibo oficial (ver modelo en Anexo IV). Asimismo, toda salida debe ser realizada por medio de una carta de pago (ver modelo en Anexo IV) a proveedor o depósito en cuenta bancaria, prohibiéndose expresamente todo otro tipo de ingreso o egreso de los mismos.
6. Está prohibido brindarle a los funcionarios o empleados de la empresa, el “canje” de cheques por efectivo. En caso de tener que realizarlo, se necesitará autorización por escrito del Directorio.
7. El responsable de Tesorería, deberá realizar arquezos programados (se recomienda uno por semana) y sorpresivos al administrador del Fondo Fijo, emitiendo un informe con copia al Directorio de lo actuado y el resultado del mismo.
8. De la misma forma, el Gerente Administrativo deberá realizarlo sobre los fondos resguardados por Tesorería con el mismo tipo de informe.
9. Semanalmente, deberá emitir un informe con la Posición Financiera Semanal por quintuplicado con copia para sí mismo, para el Gerente Financiero, Gerente Administrativo, Directorio y archivo de Seguridad. En el mismo, constará las Disponibilidades al inicio de la semana + ingresos – egresos dando por resultado las disponibilidades al cierre de la semana.

10. De la misma forma y con los mismos destinatarios, deberá emitir un informe Mensual y una estimación de recursos disponibles y requerimientos a cumplir a modo de planificación financiera de corto plazo.
11. Debe ser custodia de los Poderes especiales otorgados a personas distintas al Presidente de la empresa, y guardar registro de las firmas autorizadas. (ver modelo en Anexo IV)
12. Queda terminantemente prohibido para el Sector Tesorería:
  - a. Acceso a los registros contables
  - b. Emisión de Ordenes de Compra y Notas de Venta
  - c. Emisión de recibos definitivos pudiendo eventualmente y en caso de urgencia, emitir recibos provisorios. (ver modelos en Anexo IV)
  - d. Emisión Orden de Pago (ver modelo en Anexo IV)
  - e. Apertura de Correspondencia
  - f. Conciliación bancaria, la que deberá ser realizada por el Gerente Administrativo como medida de control a los movimientos realizados por Tesorería.

### **.Sueldos, Jornales y Cargas Sociales**

1. Al contar la empresa con un reloj de acceso de personal, la liquidación de sueldos y jornales deberá realizarse por los datos recabados de la misma.
2. La Gerencia de Recursos Humanos, a través de su Auxiliar, será la encargada de brindar al sistema los datos necesarios para su funcionamiento, y que básicamente deben constar de:
  - a. N° Legajo
  - b. Nombre y Apellido del Empleado
  - c. Dirección
  - d. Teléfono
  - e. Fecha de Nacimiento
  - f. Fecha de Ingreso
  - g. Categoría y sobresueldos en caso de corresponder
  - h. Cargas de Familia
  - i. Puesto desempeñado
  - j. Horario de trabajo
  - k. Permisos para la realización de horas extras
3. En base a los 2 últimos ítems, se asignará el control de acceso, impidiendo el registro de entrada en horarios distintos a los estipulados.
4. Es responsabilidad del Gerente de Producción, la emisión de los informes de Requerimiento de horas extras. En estos, dejará constancia del personal involucrado, la cantidad de horas semanales a cumplir por cada uno, el horario y las razones para su realización. Este informe, será emitido por cuadruplicado con copias a:
  - a. Personal afectado, los que deberán firmar su consentimiento y compromiso a cumplir con el requerimiento
  - b. Gerente Recursos humanos: para su conocimiento y la actualización del Reloj de Acceso al personal y archivo en legajo del empleado.
  - c. Directorio
  - d. Archivo del Sector
5. Quincenalmente, emitirá liquidaciones de sueldos y jornales, con copias a:
  - a. Tesorería para que realice el pago correspondiente en entidad bancaria destinada al efecto.
  - b. Impuestos y Finanzas, para la liquidación, si corresponde, de cargas sociales, Aseguradora de Riesgo de Trabajo y otras tasas e impuestos

que graven la contratación de personal. Con esta medida, el sector deberá realizar las previsiones que correspondan.

- c. Empleado
  - d. Archivo el Legajo de Personal
  - e. Archivo de Seguridad
6. Quincenalmente, emitirá “informe general de horas trabajadas por sector”, “Informe individual de faltas”, “Informe general de faltas justificadas”, “Informe general de faltas injustificadas”, “Informe de horas extras realizadas”, los cuales serán entregados al Gerente de Producción y una copia en archivo del Sector.

## **Impuestos**

La liquidación de Impuestos estará a cargo del Estudio Contable contratado a tal efecto, el que surtirá de la información suministrada por el Sistema de Gestión. A tal efecto, recibirá:

1. Mensualmente, Contaduría emitirá los libros I.V.A. Compras e I.V.A. Ventas y entregará una copia al Estudio Contable y otra para los archivos legales de la Empresa
2. Al recibir del Despachante de Aduana los Formularios de Permisos de Embarque, el responsable de Facturación, enviará una copia de la primera hoja al Estudio Contable. Esto permitirá que proceda a la liquidación de los Derechos y Reintegros de Exportación.
3. Quincenalmente, la Gerencia de Recursos Humanos, enviará un resumen de las liquidaciones de sueldos y jornales. Con ella, procederá a la liquidación, si corresponde, de cargas sociales, Aseguradora de Riesgo de Trabajo y otras tasas e impuestos que graven la contratación de personal. Con esta medida, el sector deberá realizar las previsiones que correspondan.
4. El Estudio Contable, junto con la elaboración de las liquidaciones y VEPs correspondientes, emitirá un informe detallado de impuestos a vencer y previsiones realizadas. De las mismas, serán entregadas copias al Gerente Administrativo, Contaduría y Tesorería, más una copia para el Archivo de Seguridad y una restante que permanecerá en poder del emisor.
5. Mensualmente, el Estudio Contable emitirá un informe con destino al Directorio con un detalle del estado de cumplimiento de las obligaciones sociales y fiscales.

# **Manuales**

## **Administrativos**

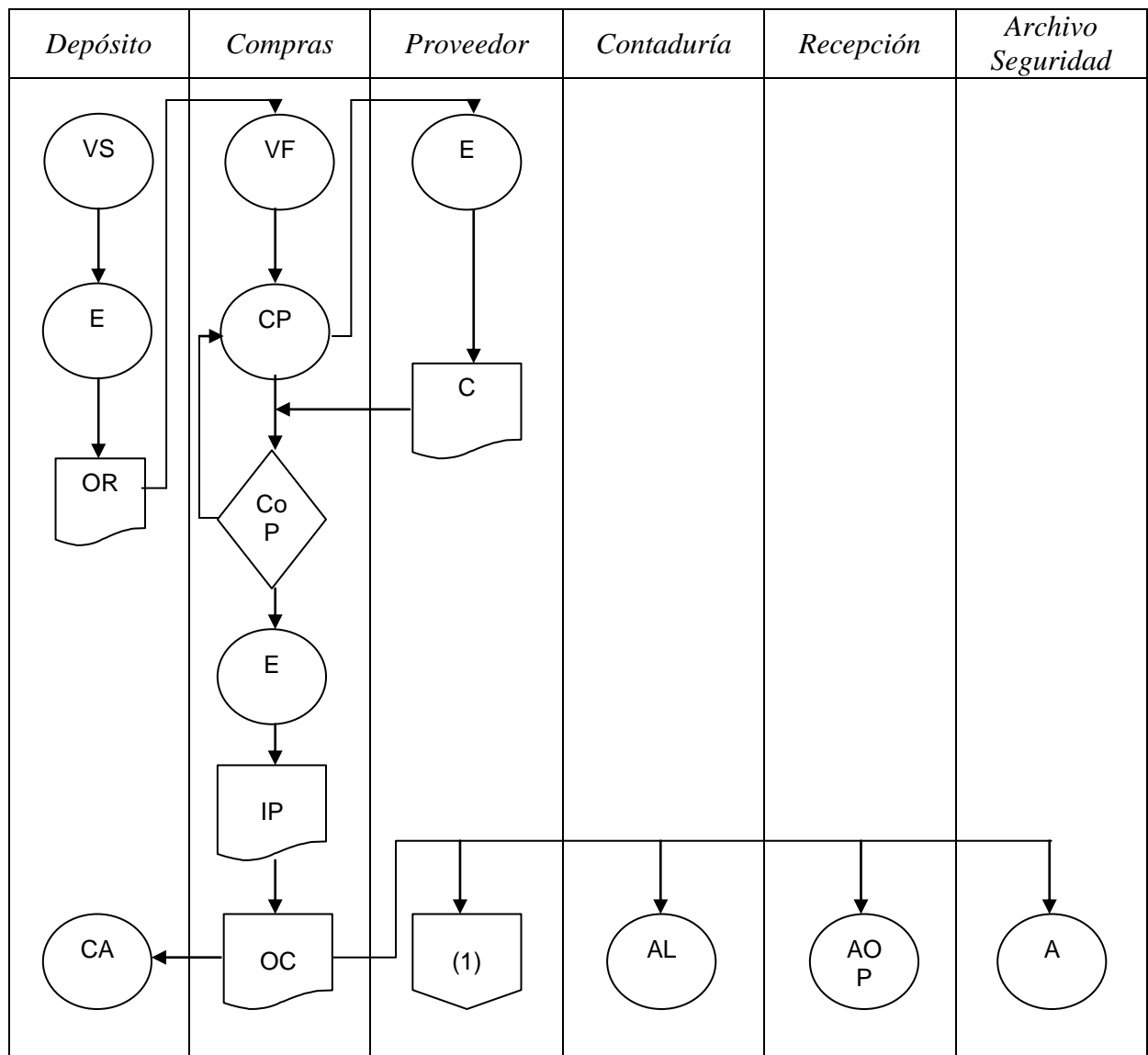
# **Cursogramas**

**Ámbito de  
Aplicación**





**Requerimiento y compra Productos (Req-stock)  
Consumo habitual y bajo precio que permiten stock permanente**

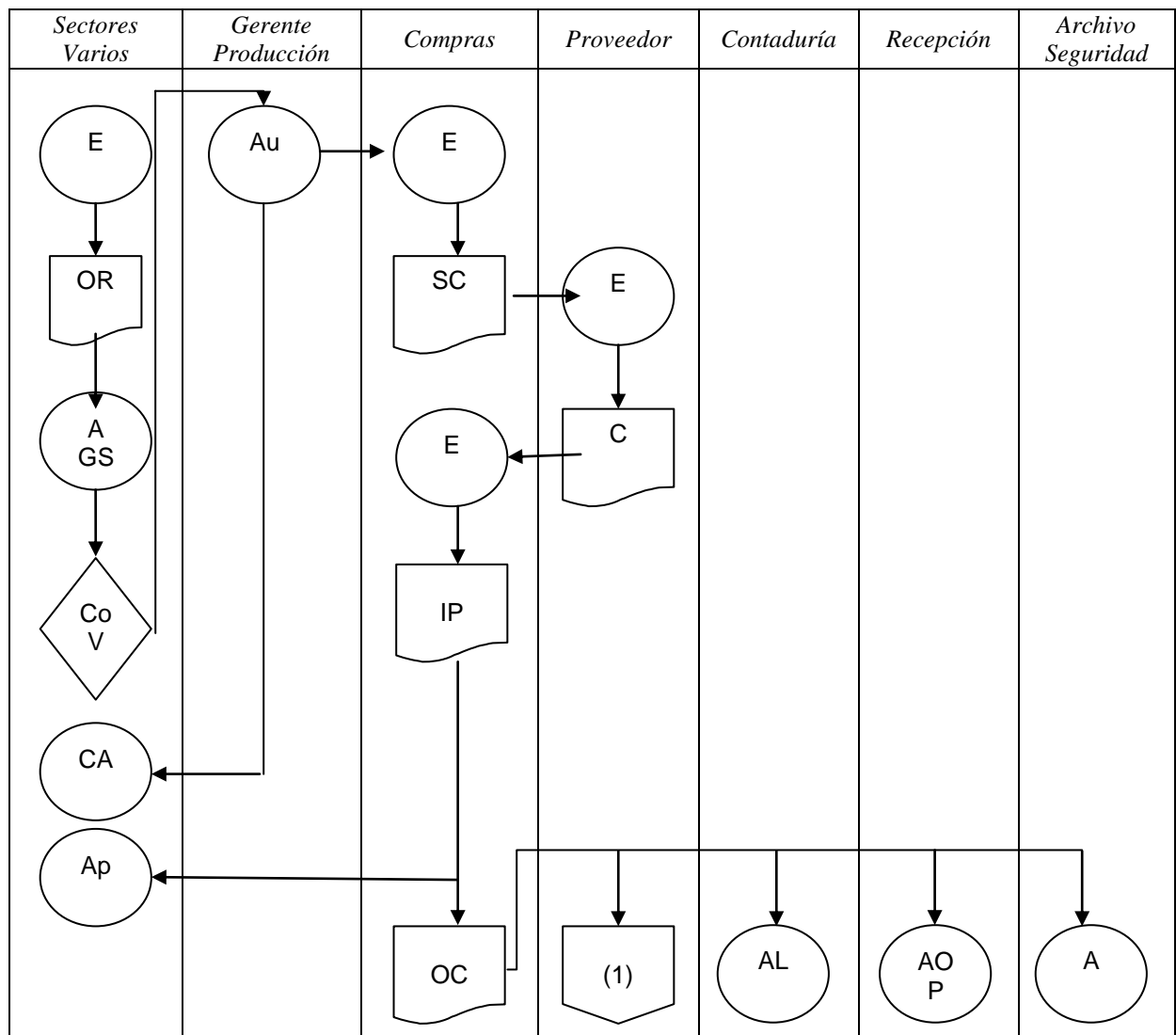


*Referencias*

VS: Verifica stock	E: Emite	OR: Orden Requerimiento
CP: Consulta Precio	Co.P: Compara Precio	C: Cotización
IP: Informe Presupuesto	OC: Orden de Compra	CA: Controla y archiva
AL: Arma Legajo compra	AOP: Archiva órdenes Pendientes	
A: Archiva	(1) Continúa en Circuito de Recepción	



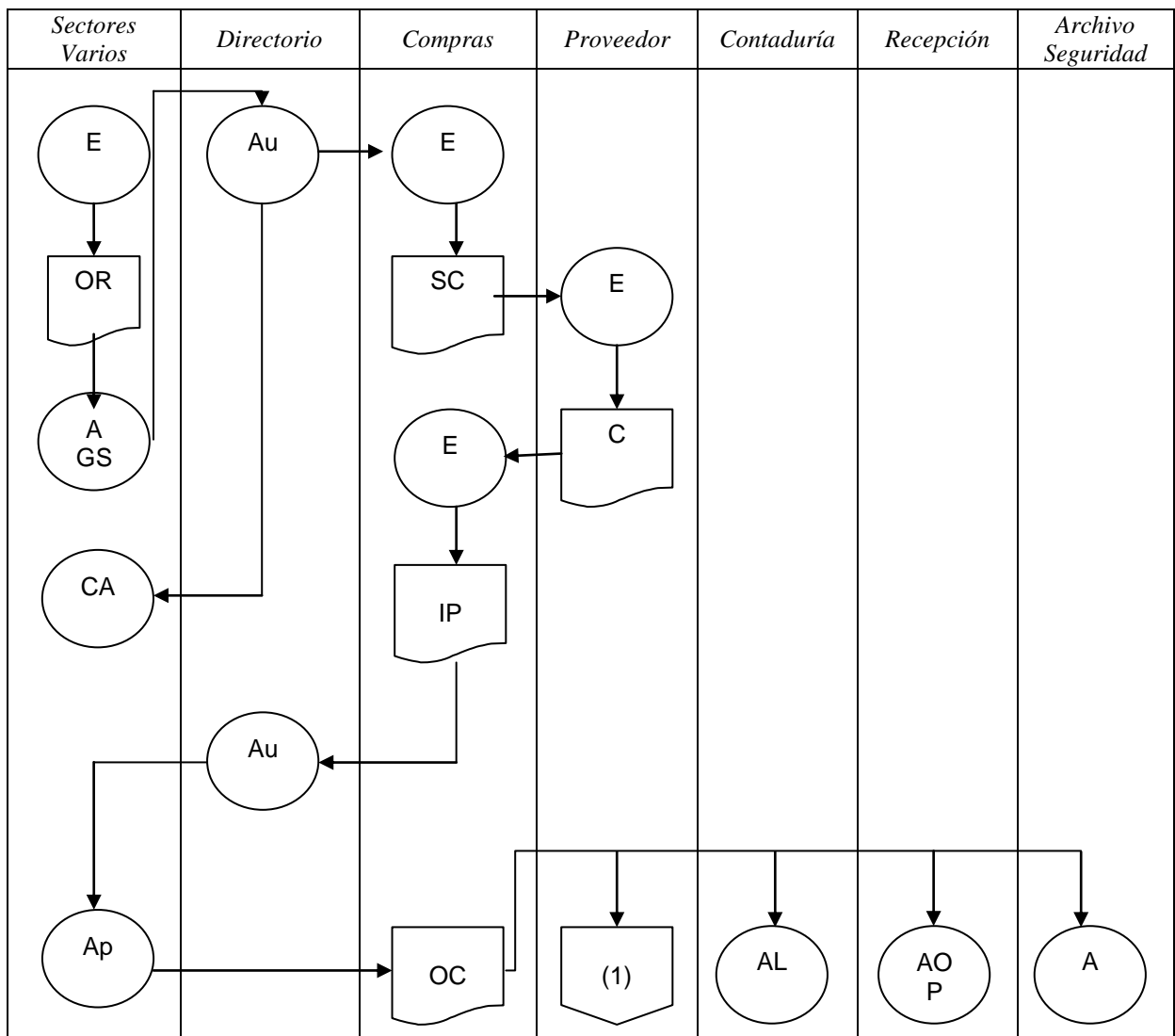
## Requerimiento y compra Productos (Req-esp) Consumos especiales



**Referencias**

E: Emite	OR: Orden Requerimiento	AGS: Aprueba Gerente Sector
Co.V: Controla Valor Requerimiento Aprobación	C: Cotización	Au: Autoriza
SC: Solicitud Cotización	IP: Informe Presupuesto	OC: Orden de Compra
A: Archiva	Ap: Aprueba	
AL: Arma Legajo compra	AOP: Archiva órdenes Pendientes	
CA: Controla y archiva	(1) Continúa en Circuito de Recepción	

## Requerimiento y compra Productos (Req-B de U) Bienes de Uso



**Referencias**

E: Emite

Au: Autoriza

IP: Informe Presupuesto

OC: Orden de Compra

CA: Controla y archiva

OR: Orden Requerimiento

SC: Solicitud Cotización

A: Archiva

AL: Arma Legajo compra

(1) Continúa en Circuito de Recepción

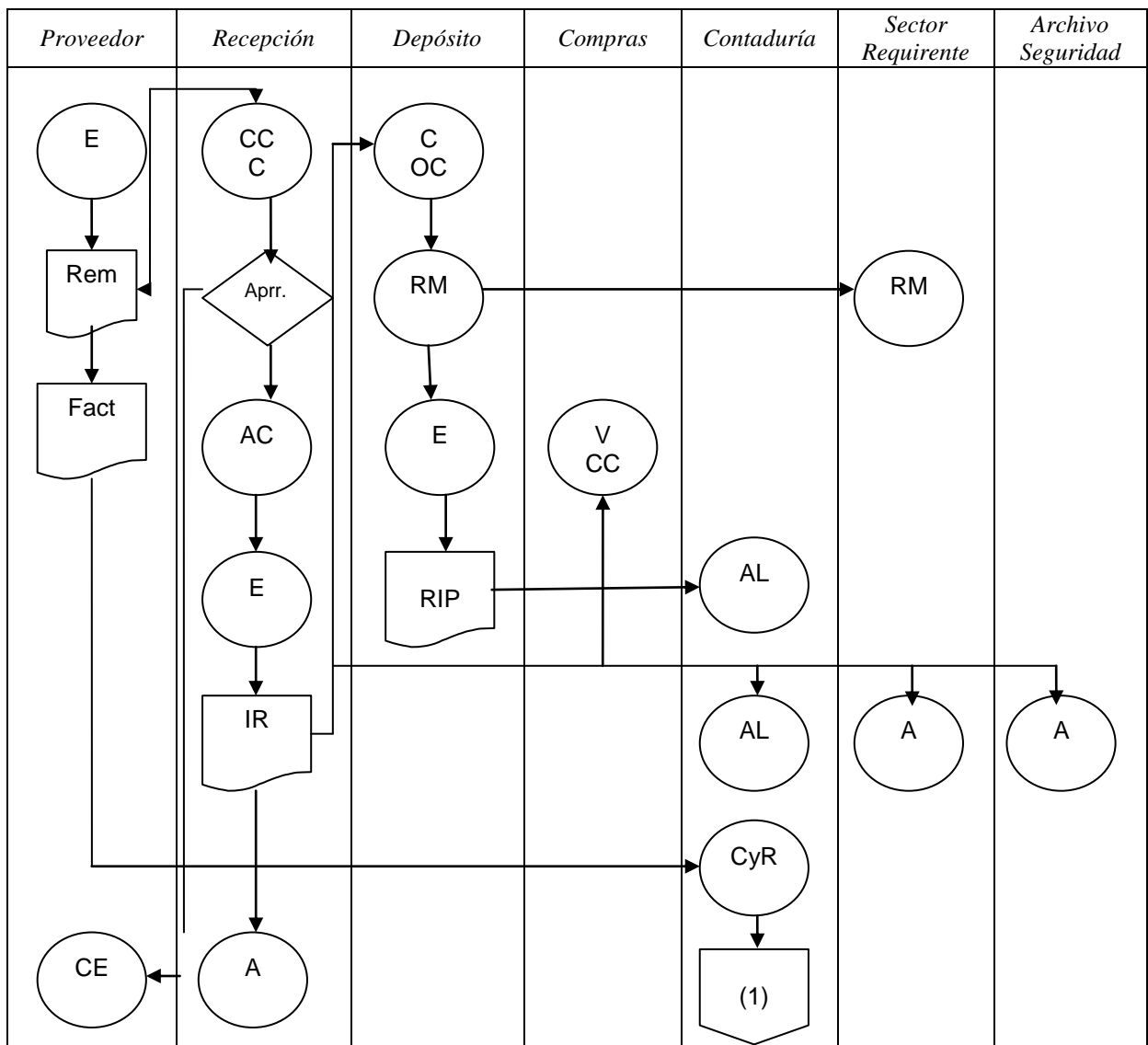
AGS: Aprueba Gerente Sector

C: Cotización

Ap: Aprueba

AOP: Archiva órdenes Pendientes

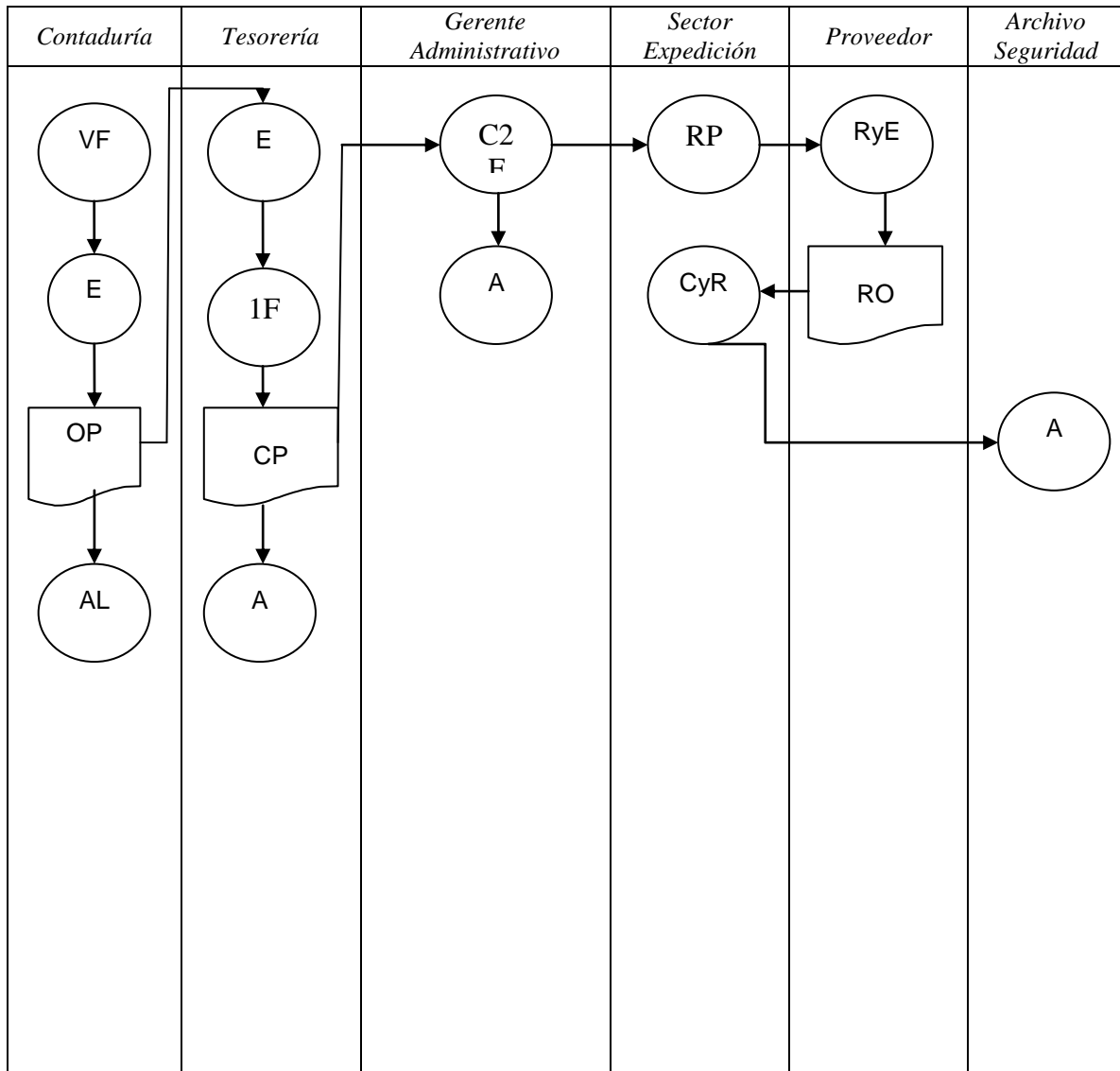
## Recepción, Control, Almacenamiento, Distribución interna de mercadería y Registro Factura Compra



**Referencias**

- |                                  |                                   |                                |
|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| E: Emite                         | Rem: Remito                       | Fact.: Factura                 |
| CCC: Controla cantidad y calidad | CE: Corrección Error              | AC: Aprueba cantidad y calidad |
| IR: Informe Recepción            | RIP: Remito Interno Proveedor     | COC: Cancela Orden de Compra   |
| RM: Recibe Mercadería            | VCC: Verifica Cumplimiento Compra | CyR: Controla y Registra       |
| AL: Arma Legajo compra           | (1): Continúa en Circuito de Pago |                                |
| A: Archiva                       |                                   |                                |

### Pagos



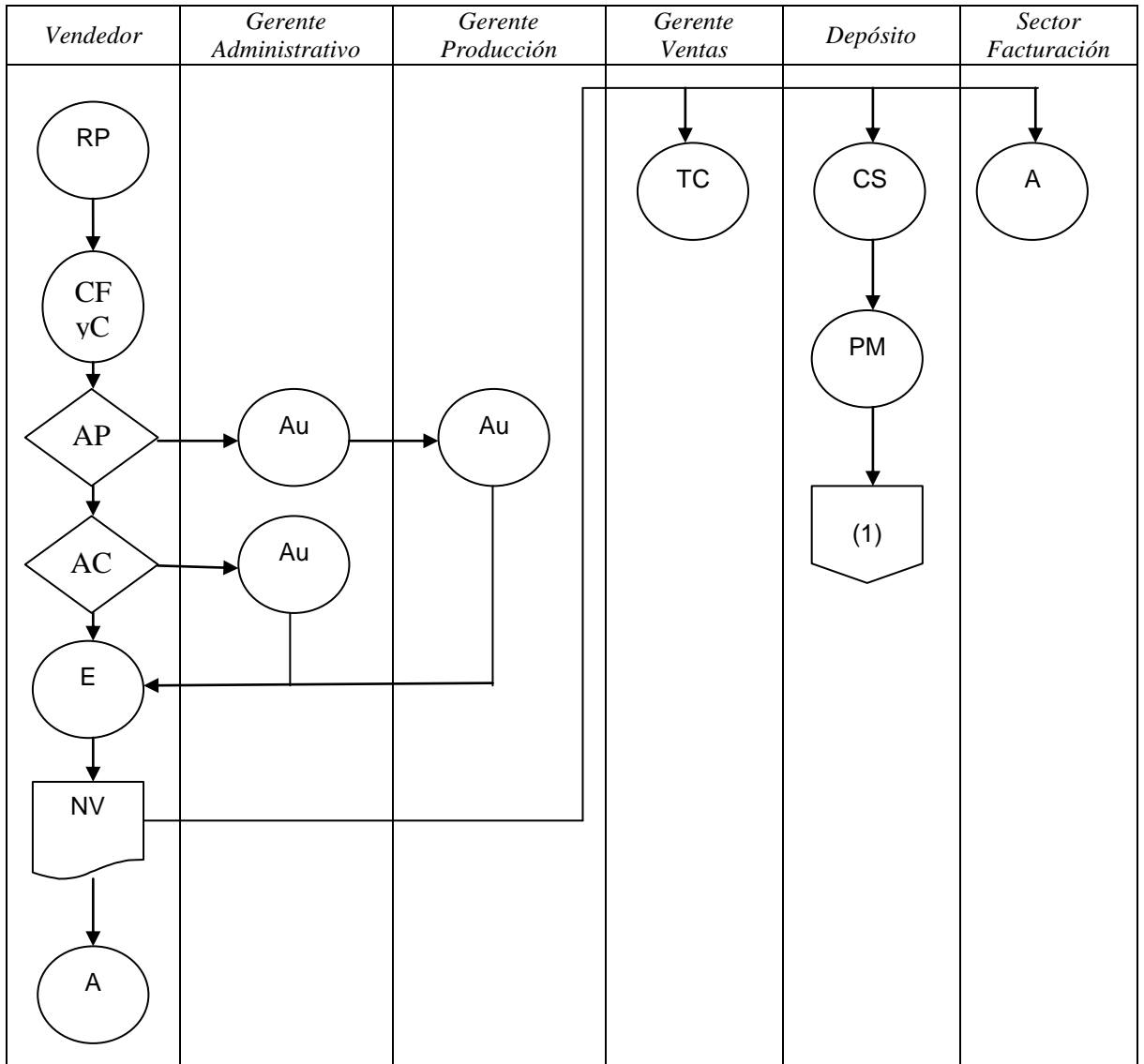
#### Referencias

VF: Verifica vencimiento  
 CP: Carta de Pago  
 RP: Remite Proveedor  
 CyR: Controla y Registra

E: Emite  
 1F: 1º Firma  
 RyE: Recibe y Emite  
 A: Archiva

OP: Orden de Pago  
 C2F: Control y 2º Firma  
 RO: Recibo Oficial

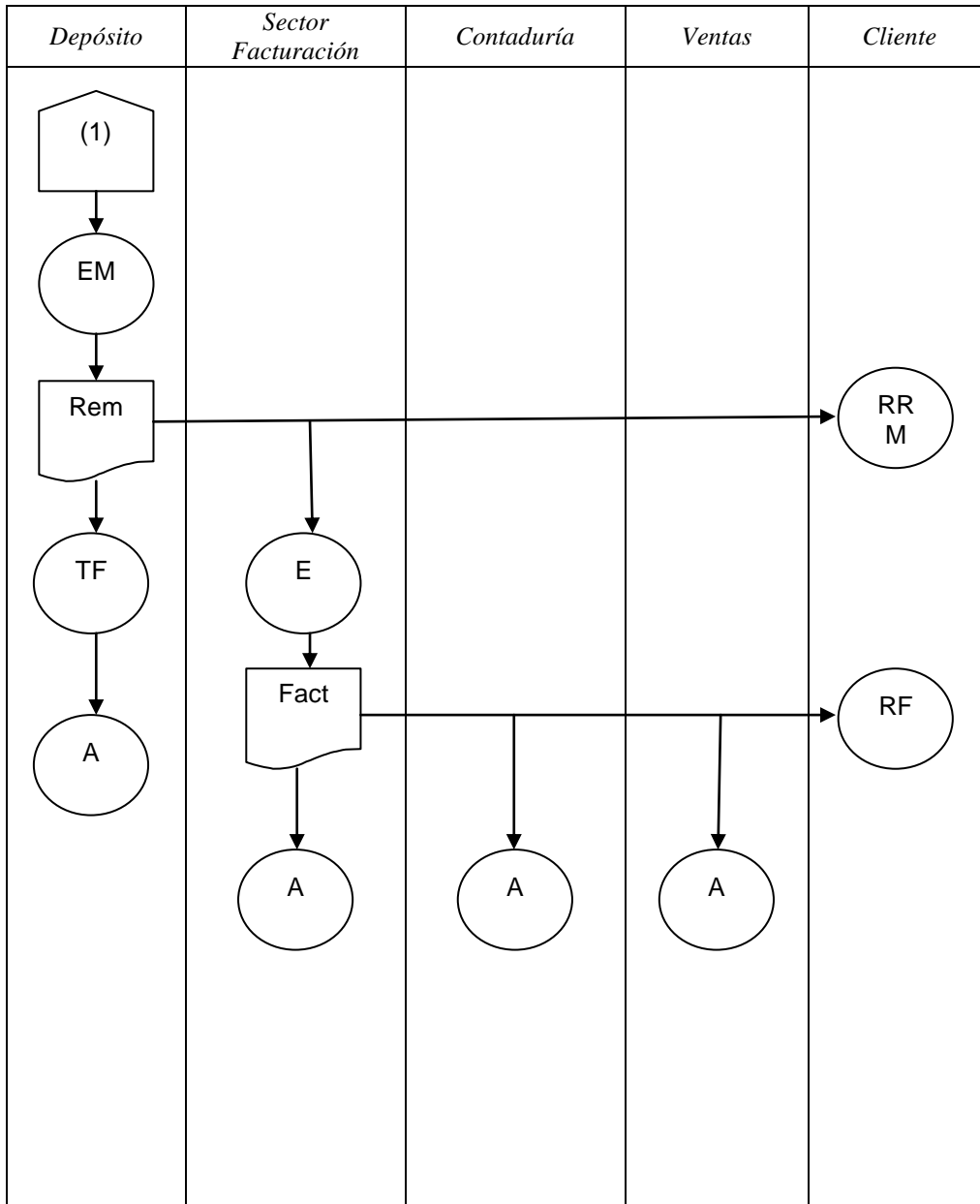
## Ventas



**Referencias**

- |  |   |
|--|---|
| RP: Recibo Pedido Cliente                          | CFyC: Control Formal y de Crédito del Sistema Gestión |
| ACD: Requiere autorización por Crédito ó Descuento | E: Emite  |
| APE: Requiere autorización por Producto Especial   | Au: Autoriza  |
| TCA: Toma Conocimiento                             | CS: Controla Stock                                    |
| NV: Nota de Venta                                  | PM: Prepara Mercadería                                |
| (1): Continúa en Expedición y Facturación          | A: Archiva  |

## Remisión y Facturación



*Referencias*

(1) De circuito de Ventas

Rem: Remito

Fact: Factura

RF: Recibo Factura

EM: Entrega Mercadería y Emite

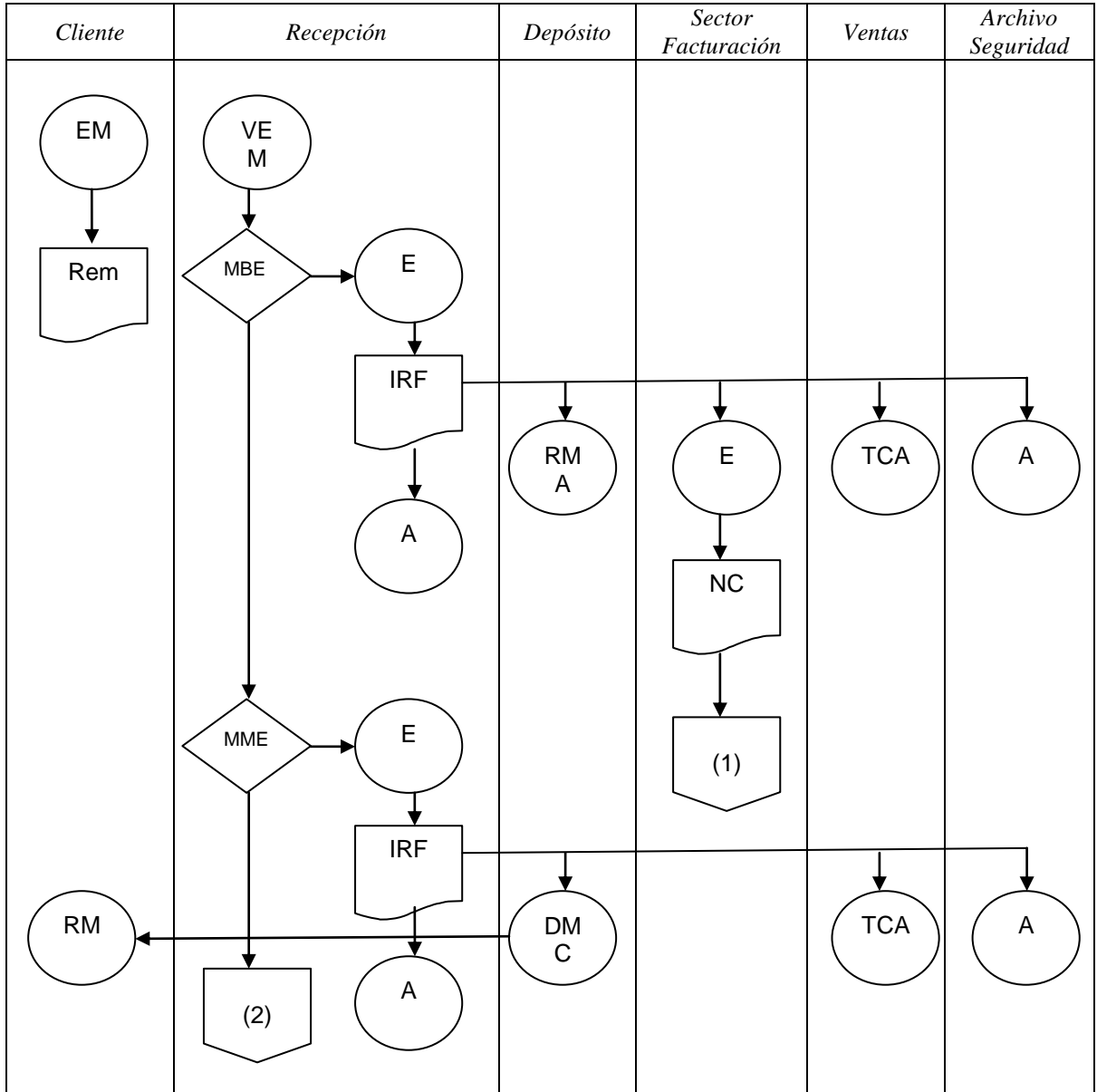
TF: Transporte Firma remito E: Emite

RRM: Recibe Remito y Mercadería

A: Archiva



### Devolución Mercadería (1)



**Referencias**

E: Emite

Rem: Remito

VEM: Verifica Mercadería

MBE: Mercadería buen estado

IRF: Informe Recepción Mercadería

RMA: Recibe Mercadería y archiva

TCA: Toma conocimiento y archiva

NC: Nota de Crédito

DMC: Devuelve mercadería cliente

(1) Continúa en Circuito Remisión y Facturación. Mismo tratamiento que factura

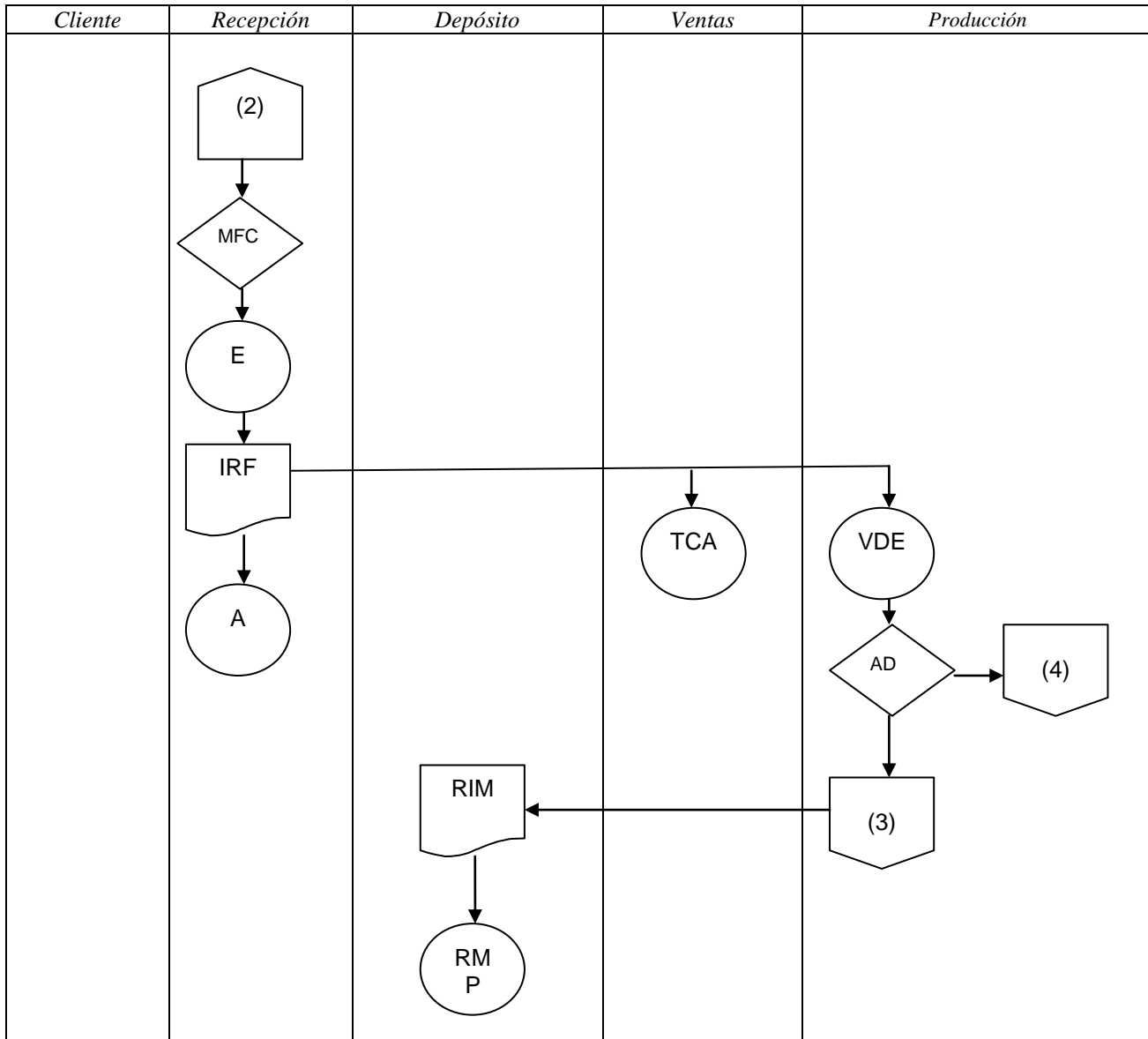
MME: Mercadería mal estado por error comprador

A: Archiva

RM: Recibe Mercadería

(2) Continúa en Devolución Mercadería (2)

### Devolución Mercadería (2)



**Referencias**

- (1) Proviene de Devolución Mercadería (1) E: Emite
- MFC: Mercadería falla calidad                      IRF: Informe Recepción Mercadería
- VDE: Verifica y dictamina falla mercadería por defecto producción
- AD: Se acepta devolución
- (3) Si. Sigue en Circuito Devolución Mercadería (1) en punto MBE
- (4) No. Sigue en Circuito Devolución Mercadería (1) en punto MME
- RIM: Remito Interno Mercadería y archiva    TCA: Toma conocimiento y archiva
- RMP: Remite mercadería fallada a Producción para recuperación o desguace



**Trabajo final de Graduación**

# **Auditoría Interna de Gestión**

**Aplicación en OMEGA de Solari S.A.**

**Alumno: Morbelli, Daniel Alberto**

**Carrera: Contador Público**

**Legajo: VCPB2206**

**Institución:**

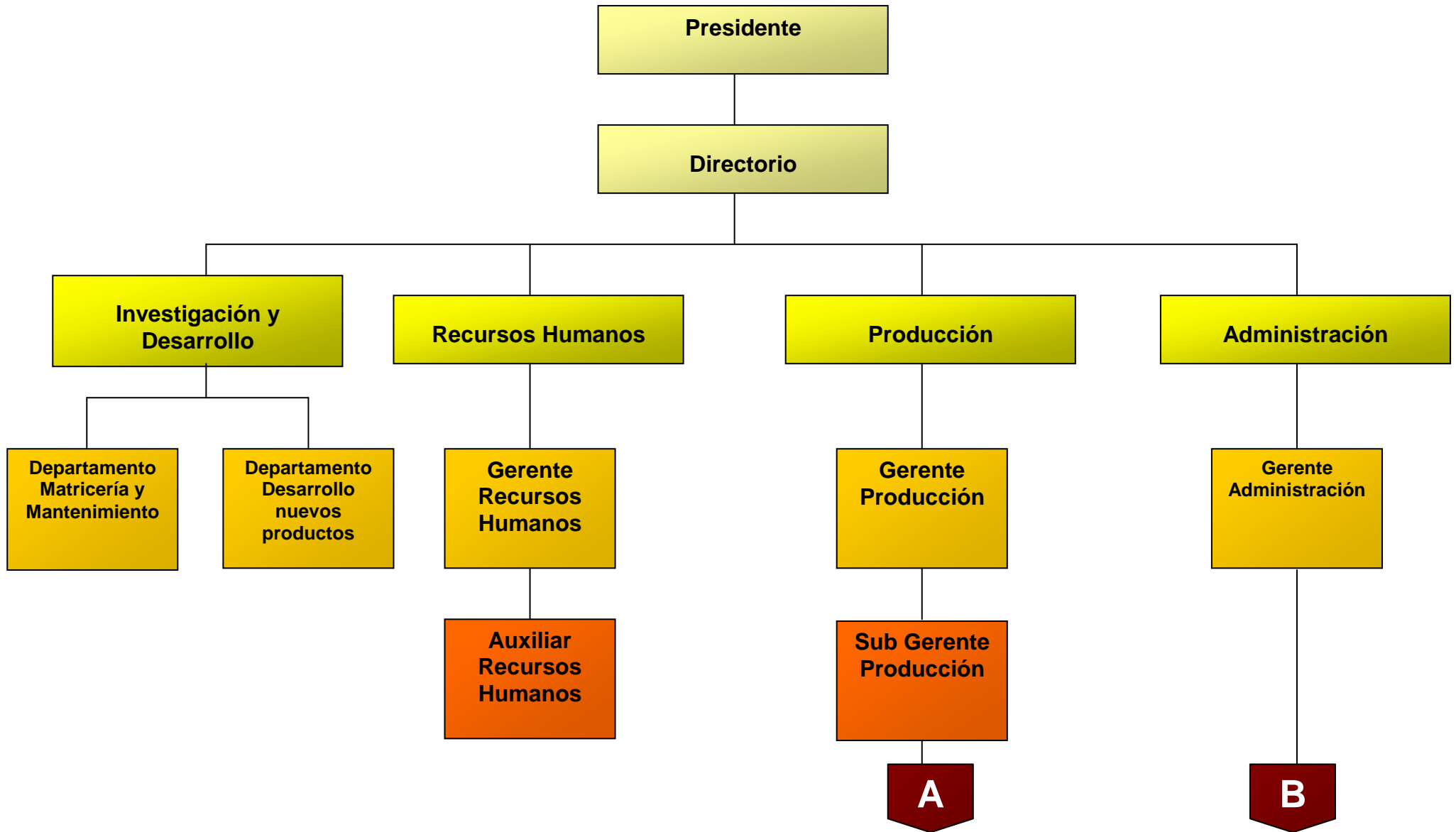


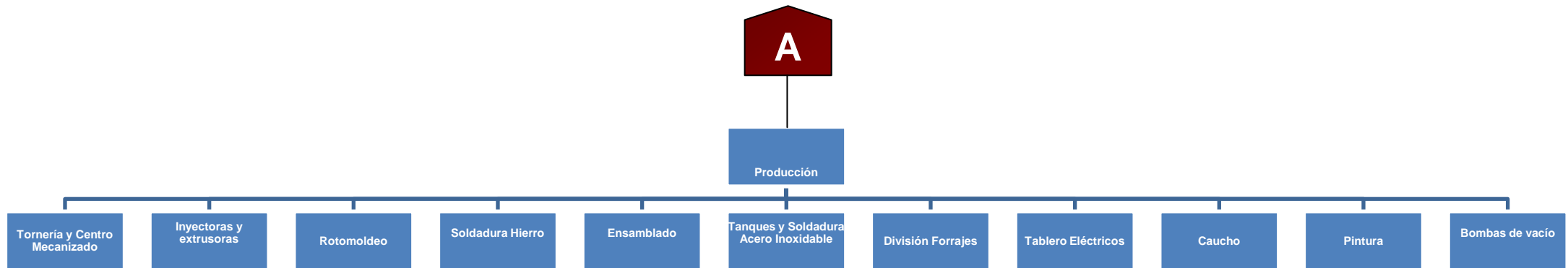
**Universidad Empresarial Siglo 21**

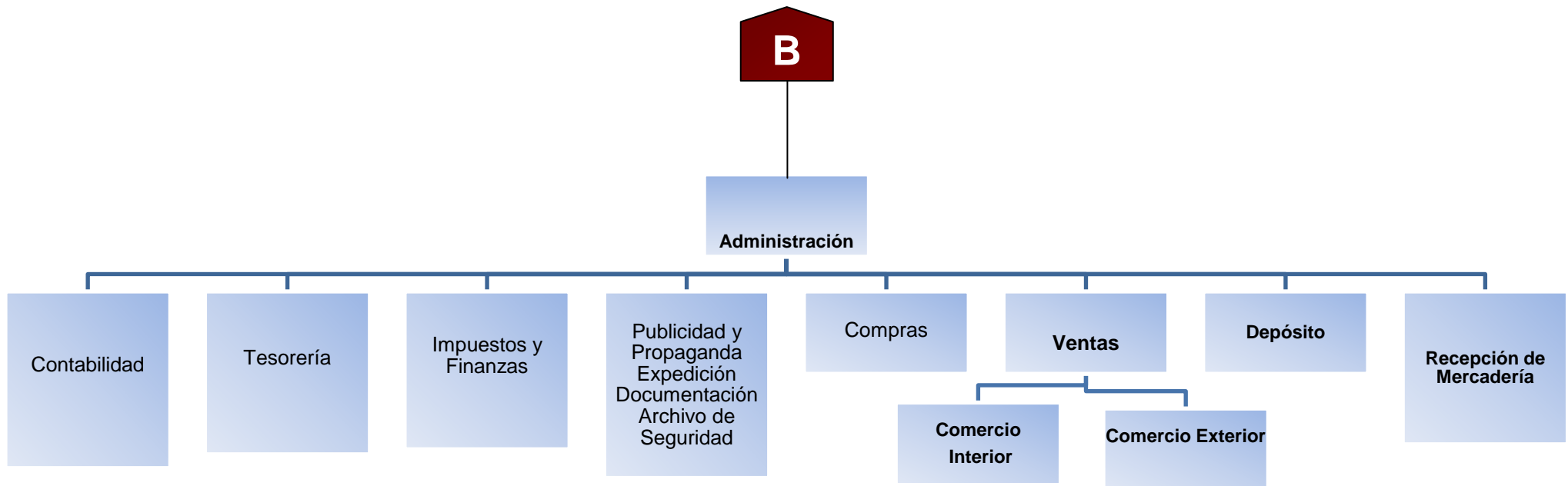
## **Anexo IX**

### **Organigrama OMEGA**

#### **(Posterior al Trabajo)**







# **Modelos**

# **Documentación a**

# **Utilizar**

**Ámbito de  
Aplicación**







### Registro autorizaciones y límites

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/20\_\_\_

Rige hasta \_\_\_/\_\_\_/20\_\_\_

#### Limites Monetarios

Descripción	Monto	Autorizante para superar
Compra máxima mensual producto en categoría "Mercadería Consumo habitual y bajo precio que permitan stock permanente (Req-stock)	4.000.-	Gerente Producción y Gerente Admin.
Compra máxima mensual producto en categoría "Consumos especiales (Req-espec)	18.000.-	Gerente Administrativo
Monto máximo pagos por Fondo Fijo por concepto ó proveedor	100.-	---
Monto máximo Fondo Fijo	1.000.-	---
Monto mínimo Fondo Fijo	300.-	---
Monto erogación máxima permitida con "Comprobante interno de Gasto"	100.-	---
Módulos límites máximos de Créditos a clientes por categoría		---
A1 (crédito con valores de pago diferido) y A2 (cuenta corriente)	5.000.-	---
B1 (crédito con valores de pago diferido) y B2 (cuenta corriente)	25.000.-	---
C1 (crédito con valores de pago diferido) y C2 (cuenta corriente)	50.000.-	---
D1 (crédito con valores de pago diferido)	100.000.-	---
E1 (crédito con valores de pago diferido)	150.000.-	---
Monto máximo disponibilidades (Caja + valores en cartera + cuentas corrientes + cajas de ahorro bancarias) para informar Directorio	300.000.-	---
Monto mínimo disponibilidades (Caja + cuentas corrientes + cajas de ahorro + Permisos para girar en descubierto disponibles) para informar Directorio	50.000.-	---
Monto máximo movimiento fondos.	300.000.-	Directorio
Monto máximo adelantos sueldos	500.-	Directorio

#### Otros Limites

Descuento máximo sobre lista de Precio a otorgar por Gerente Administrativo	10%	Directorio
---	-----	------------

#### Recepción copia (Firma y aclaración)

Gerente Admin.	Gerente Producción	Contaduría	Tesorería	Ventas	Compras	RRHH

Se requiere que cada uno de los sectores receptores haga extensiva la información pertinente a sus subordinados.

Firma y aclaración Emisor \_\_\_\_\_





<b>SOLARI S.A.</b> Breunig 648 - Zódogo El Trebol - Santa Fe Tel. 03401-422775 - 420099 Fax. 03401-421869 Resp. Inscripto CUIT 30 7067078-4 compras@omegasolarisa.com.ar www.omegasolarisa.com.ar	Orden de Compra 00006425	Fecha 23/01/2013														
	Lugar de Emisión 2000 - ROSARIO															
<b>Datos del Proveedor</b> Proveedor: 6    PROVEEDORA QUIMICA S.A.    C.U.I.T. 30 - 58065398 - 3 Domicilio: ENTRE RIOS 1840    TEL: 0341-4816787/4819163/4824690 Localidad: 2000    ROSARIO    Provincia: Santa Fe																
<b>Datos Comerciales</b> Condicion de Pago:    Lugar de Entrega: Contacto:    Transporte:																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cantidad</th> <th>Unid.</th> <th>Producto</th> <th>Precio</th> <th>Bonif.</th> <th>Total</th> <th>Fec. Ent.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.150,00</td> <td>KG</td> <td>PVC ATOXICO KARINA E60/255-d-at-is</td> <td>20,18</td> <td>0,00</td> <td>23.207,00</td> <td>23/01/2013</td> </tr> </tbody> </table>			Cantidad	Unid.	Producto	Precio	Bonif.	Total	Fec. Ent.	1.150,00	KG	PVC ATOXICO KARINA E60/255-d-at-is	20,18	0,00	23.207,00	23/01/2013
Cantidad	Unid.	Producto	Precio	Bonif.	Total	Fec. Ent.										
1.150,00	KG	PVC ATOXICO KARINA E60/255-d-at-is	20,18	0,00	23.207,00	23/01/2013										
Observaciones:																
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: right;">Subtotal:</td> <td>23.207,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">IVA:</td> <td>4.873,47</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Total:</td> <td>28.080,47</td> </tr> </table>			Subtotal:	23.207,00	IVA:	4.873,47	Total:	28.080,47								
Subtotal:	23.207,00															
IVA:	4.873,47															
Total:	28.080,47															
Página 1 de 1																





**SOLARI S.A.**

Breuning 848 - (2535) El Trebol - Santa Fe  
 Tel: (03401) 422775 - 420099  
 Fax: (03401) 421669  
 Resp. Inscripto  
 CUIT: 30-70870784-4  
 www.omegasolansa.com.ar

X

ORDEN DE PAGO N° : 0001 - 00002879

2000 - ROSARIO 22.01.2013

Original

Proveedor: (9563) ELVAR BELTRANDO E HIJOS

Direccion: Bv. VICTORIA 512

IVA: Resp. Inscripto

Localidad: (2535) EL TREBOL

Santa Fe

CUIT: 30-51899563-0

RECIBI CONFORME: 4.477.00

SON PESOS: CUATRO MIL CUATROCIENTOS SETENTA Y SIETE c/0 ctvs.-

DETALLE DE COMPROBANTES

DETALLE DE VALORES

TP	N°	Fecha	Importe	Imputado	Valor	Importe
FC	00008671	22-01-13	4477	4477	PESOS	51.72
					BCO PCIA DE BS AS Cheq: 68499226 11-02-13	2539
					CUIT: 20133849506 SUC 402 Plaza 6605	
					BCO DE LA NACION ARG Cheq: 37081191 08-03-13	1989.72
					CUIT: 20046828276 SUC 510 Plaza 4103	

Total Imputado: 4.477.00

Total Valores: 4.477.00

FIRMA

Página 1 de 1









N° 0007-00000354  
**FACTURA**

Fecha: 0007-00000354

Fecha: 26/01/2013  
 Número: 0007-00000354

NAZZI NESTOR M.  
 25 DE MAYO 1940  
 (2434 ) ARROYITO

Cuenta N° 15.200  
 CORDOBA

Respons. inscripto

20-24739894-6

Fecha de vencimiento 10/02/2013

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	IMPORTE
2.00	14101000105 CAJA x 100 PEZONERA TIPO BOSIO IRLANDA C	885.50	1,771.00

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	IMPORTE
	SUBTOTAL		1,771.00
	IVA RESP INSC		371.91
	TOTAL		2,142.91



C.A.I. 3286110219177 FechaVto:15-10-2014



INDUSTRIA METALURGICA S.A.  
 S.A. RESPONSABLE INSCRIPTO



Nº 0007 - 00000353 \*  
**NOTA DE CREDITO**

Fecha 09/07/2013

25/01/2013

**RUAKURA S.R.L.**  
 PARACAS 79  
 (1275 ) CAPITAL FEDERAL

Cuenta Nº 73.100  
 CAPITAL FEDERAL

Respons. inscripto

Forma Nº 30-69970979-0

Fecha de vencimiento 09/02/2013

DE	CONTENIDO	IMPORTE	IMPORTE
1.00	99999999998 Elementos no codificados (con IVA 21%) DESCUENTO DEL 10 % SOBRE FACT 5-241 DEL 23-01-2013 -	555.24	555.24

TOTAL	SUB TOTAL	IMPORTE	TOTAL
	555.24	116.60	671.84

C.A.L. 32661110219177 - FechaVto:15-10-2014



Brauning 848 - Telefax: (03401) 422775  
 e-mail: info@omegasolarisa.com.ar  
 Pag. Web: www.omegasolarisa.com.ar  
 (2635) EL TRÉBOL - Santa Fe - República Argentina

RECIBO

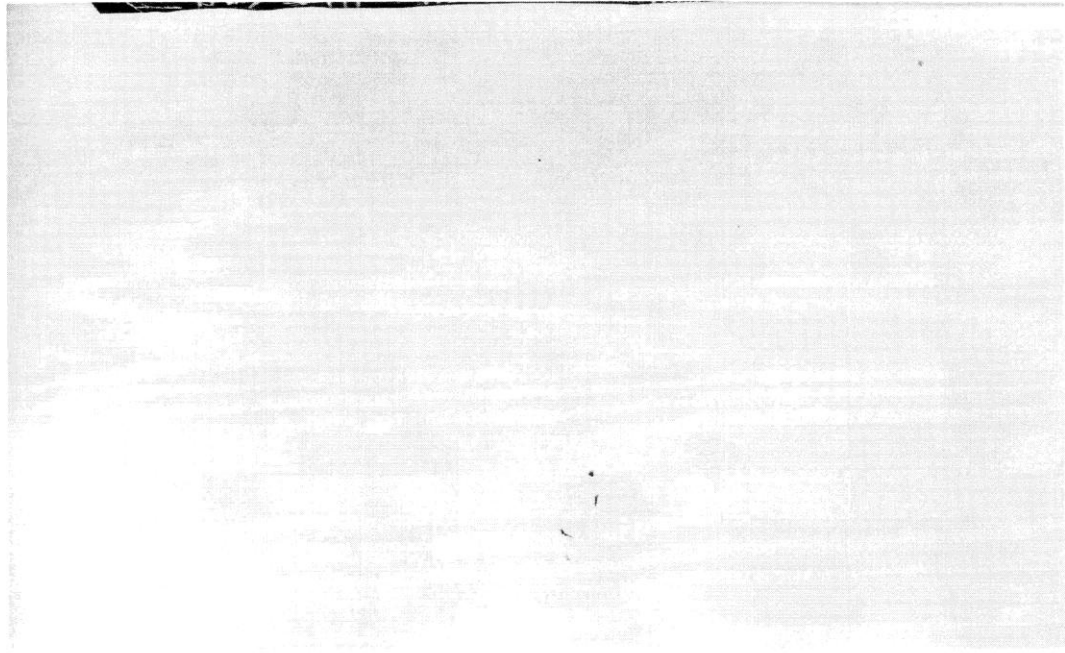
Nº 101462

FECHA: \_\_\_/\_\_\_/201\_\_ RECIBIMOS DE \_\_\_\_\_

LA CANTIDAD DE PESOS:

FECHA	EN CONCEPTO DE			FORMA DE PAGO			
	COMP	NÚMERO	IMPORTE	CHEQUE Nº	C.BANCO	IMPORTE	F COBRO
TOTAL:				EFECTIVO:			
TOTAL:				TOTAL:			

Firma \_\_\_\_\_



SOLARI S.A.  
ITALIA 420  
EL TEBOL

RECIBO N° 6,953  
FECHA 26/01/2013

DUPLICADO

Recibimos de RIGGI, MARTA NABEL  
Domicilio: RIVADAVIA 146  
Localidad: JUAN B. ALBERDI

Cuenta N° 62,050

Pesos: UN MIL CIENTO SIETE CON TREINTA Y SIETE CENTAVOS \*\*\*

COMPROBANTES QUE CANCELA		FORMA DE PAGO	CUOTAS
E 000700000132	647.27	TRANSFERENCIAS	6,953.00
F 000700000138	1,575.42		
F 000700000340	172.80		
C 003700000395	1,490.72		
TOTAL	3,886.21	TOTAL	3,886.21