



**Norberto Gnocchi**

**Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Desarrollo del Control Interno en los procesos administrativos-contables de la  
empresa Rigazzio S.A.**

*2018*

## **Resumen**

En el presente trabajo se realizó una propuesta para la empresa Rigazzio S.A. La misma se dedica a la producción de calzado y la venta por mayor y menor. Con más de 50 años de antigüedad en el mercado, posee líneas de productos posicionadas tanto a nivel local como nacional.

A partir del análisis sobre la organización, se detectaron falencias importantes en lo que respecta a la ejecución de procesos administrativos-cobrables. Estas debilidades se detectaron, principalmente, en lo que respecta a la informalidad de los registros como al control de la documentación y la contabilidad de la organización.

En función de esto, se planteó como propuesta profesional realizar el rediseño de los procesos, diseño de flujogramas y herramientas necesarias en cada uno para lograr un sistema de control interno consistente, que le permita adquirir una seguridad razonable.

**Palabras Claves:** Control Interno – Procesos – Flujogramas – Herramientas – Administración Contable.

## **Abstract**

At the end, a proposal was made for the company Rigazzio S.A. This Company dedicates to the production of footwear and the wholesale and retail sale. With over 50 years of experience in the market, it has product lines positioned both locally and nationally.

From the analysis on the organization, important shortcomings were detected regarding the execution of administrative-collectable processes, mainly, with regards to the informality of the records as well as the control of the documentation and the accounting of the organization.

Based on this, it was professionally proposed to redesign the processes, the design of flow charts and the necessary tools in each to achieve a consistent internal control system, which allows you to acquire reasonable security.

**Key words:** Internal Control - Processes - Flow charts - Tools - Accounting Management.

## Índice

1.	Introducción.....	7
2.	Objetivos.....	10
2.1.	Objetivo General .....	10
2.2.	Objetivos Específicos .....	10
3.	Marco Teórico .....	11
3.1.	Procesos Administrativos .....	11
3.1.1.	Planificación .....	12
3.1.2.	Organización .....	14
3.1.3.	Dirección.....	20
3.1.4.	Control .....	21
3.1.5.	Procesos básicos .....	22
3.2.	Control Interno .....	27
3.2.1.	Concepto .....	27
3.2.2.	Objetivos .....	28
3.2.3.	Control interno como proceso.....	29
3.3.	Herramientas .....	33
3.3.1.	Diagramas de Flujos .....	33
3.3.2.	Manual de Procedimientos.....	37
3.4.	<i>Carta de Recomendación</i> .....	40
4.	Marco Metodológico .....	41
4.1.	Metodología Objetivo N° 1: .....	41
4.2.	Metodología Objetivo N° 2: .....	42
4.3.	Metodología Objetivo N° 3: .....	44
5.	Diagnostico.....	45
5.1.	Historia.....	45
5.2.	Estructura Empresarial .....	46
5.2.1.	Organigrama .....	46
5.3.	Productos/servicios.....	48
5.4.	Recursos Humanos.....	49
5.5.	Procesos Administrativos Contables.....	50
5.5.1.	Ventas .....	50
5.5.2.	Compras .....	53
5.5.3.	Pagos .....	56
5.5.4.	Cobranzas.....	57
5.5.5.	Análisis de Riesgo .....	59
5.6.	Conclusiones Diagnosticas.....	60
5.6.1.	Matriz FODA .....	60
5.6.2.	Conclusiones .....	61
5.6.3.	<i>Carta de Recomendación</i> .....	63
6.	Propuesta de Aplicación .....	69
6.1.	Etapa Estratégica .....	69
6.1.1.	Respuesta de la empresa a la <i>Carta Recomendación</i> .....	70
6.2.	Manual de Procedimientos .....	72
6.2.1.	Proceso de Compras.....	72
6.2.1.1.	Descripción.....	72
6.2.1.2.	Flujograma .....	73
6.2.1.3.	Herramientas .....	74
6.2.1.4.	Manual de Proceso .....	77

6.2.2.	Proceso de Pagos .....	78
6.2.2.1.	Descripción.....	78
6.2.2.2.	Flujograma .....	79
6.2.2.3.	Herramientas .....	80
6.2.2.4.	Manual de Proceso .....	82
6.2.3.	Proceso de cobranza Cliente Mayorista.....	83
6.2.3.1.	Descripción.....	83
6.2.3.2.	Flujograma .....	84
6.2.3.3.	Herramientas .....	85
6.2.3.4.	Manual de Procesos.....	87
6.2.4.	Proceso de venta y cobranza Local Comercial .....	88
6.2.4.1.	Descripción.....	88
6.2.4.2.	Flujograma .....	89
6.2.4.3.	Herramientas .....	90
6.2.4.4.	Manual de Procesos.....	91
6.3.	Etapa Presupuestaria .....	92
6.3.1.	Implementación .....	92
6.3.2.	Presupuesto .....	93
6.3.3.	Diagrama de Gantt .....	93
7.	Conclusiones y Recomendaciones .....	94
7.1.	Conclusiones Finales.....	94
7.2.	Recomendaciones Profesionales .....	96
8.	Bibliografía.....	98
8.1.	Bibliografía Impresa.....	98
8.2.	Bibliografía Digital .....	99
9.	Anexos.....	100
9.1.	Anexo I: Formulario Descriptivo del Trabajo Final de Graduación .....	100

## Índices Complementarios

Tabla 1: Simbología Para Diagramas De Flujo .....	20
Tabla 2: Componentes del control interno .....	32
Tabla 3: Ficha Metodología N° 1 .....	42
Tabla 4: Ficha Metodología N°2 .....	42
Tabla 5: Ficha Metodología N°3 .....	43
Tabla 6: Ficha Metodología N°4 .....	43
Tabla 7: Análisis de Riesgo de Procesos .....	59
Tabla 8: Matriz FODA .....	60
Tabla 10: Respuesta de la Empresa a Carta Recomendación .....	71
Tabla 11: Manual de Proceso de Compras .....	77
Tabla 12: Manual de Proceso de Pagos .....	82
Tabla 13: Manual de Proceso de Pagos .....	87
Tabla 14: Manual de procesos de Venta y Cobranza en Local Comercial.....	91
Tabla 15: Presupuesto total.....	93
Tabla 16: Diagrama de Gantt.....	93
Ilustración 1: Proceso de Compras .....	23
Ilustración 2: Proceso de Ventas .....	26
Ilustración 3: Símbolos del Flujograma Vertical.....	35
Ilustración 4: Símbolos del Flujograma de Bloques.....	36
Ilustración 5: Características de los principales símbolos del Flujograma de Bloques..	36
Ilustración 6: Organigrama de Rigazzio S.A.....	46
Flujograma 1: Proceso de Ventas Actual con Observaciones .....	51
Flujograma 2: Proceso de Compras Actual con Observaciones.....	54
Flujograma 3: Proceso de Pago Actual con Observaciones .....	56
Flujograma 4: Proceso de Cobranzas Actual con Observaciones .....	57
Flujograma 5: Proceso de Compras.....	73
Flujograma 6: Proceso de Pagos.....	79
Flujograma 7: Procesos de Cobranzas Cliente Mayorista .....	84
Flujograma 8: Proceso de Venta y Cobranza Cliente Minorista .....	89
Herramienta 1: Pedido de Presupuesto .....	74
Herramienta 2: Evaluación de Presupuesto .....	75
Herramienta 3: Orden de Compra .....	76
Herramienta 4: registro de pagos y deudas.....	80
Herramienta 5: Registro y Control de Pagos .....	81
Herramienta 6: Gestión de Deuda de Clientes .....	85
Herramienta 7: Registro y Seguimiento de Cheques.....	86
Herramienta 8: Encuesta de Satisfacción al Cliente .....	90

## 1. Introducción

En el presente trabajo se desarrollará un PAP (Proyecto de Aplicación Profesional) en Rigazzio S.A. Es una empresa con más de 30 años en el mercado de Córdoba Capital. Es una empresa familiar, dedicada a la producción de calzado, que comercializa tanto en locales propios de manera minorista y comercializa a nivel mayorista para otras marcas.

Esta empresa, a pesar de contar con mucha antigüedad en el rubro, posee las características propias de las empresas familiares, tales como un alto grado de informalidad, escasa sistematización de información y baja aplicación de controles. Si bien, a nivel de producción y fábrica, los procesos están estandarizados y cumple con normas de calidad certificadas a nivel internacional; en el área administrativa, donde se encuentran involucrados principalmente los miembros de la familia empresaria, se caracteriza por escasa formalización en los procesos básicos: Ventas, Cobranzas, Compras y Pagos, lo que lleva a que el dueño haya detectado la necesidad de intervenir en este dominio la empresa.

Toda empresa con fines de lucro se basa en dos criterios fundamentales en el desarrollo de sus actividades, estos son la eficiencia y la eficacia. Para lograr cumplimentar con estos estándares, un sistema fundamental que puede implementar cualquier organización es el de control interno, con herramientas basadas en su funcionamiento, actividad y desarrollo.

Toda organización que pretenda ser competitiva en un mercado globalizado, requiere contar con un adecuado y riguroso sistema de control interno, con el objetivo de prevenir y evitar potenciales pérdidas, disminuir el impacto de las amenazas externas y como de las debilidades internas, y potenciar tanto sus fortalezas como el

aprovechamiento de las oportunidades que ofrezca el sector en el cual se encuentra inserta.

De esta forma, se buscará proteger los recursos e intereses de la empresa, logrando una mayor eficiencia en las operaciones y garantizando confiabilidad en los estados contables.

Coopers&Lybrand(2013), plantean que el control interno ayuda a alcanzar la rentabilidad deseada y rendimiento esperado, optimiza el uso de recursos y permite llevar adelante un control sobre las actividades y operaciones cotidianas de la empresa.

Las actividades de control interno representan una parte importante dentro de toda empresa, que si se basan en el concepto presentado en el párrafo anterior, se observa que afecta a las políticas, procedimientos y estructura de la organización. La implantación de llevar un sistema de control interno aumenta la eficiencia y eficacia operativa así como la reducción del riesgo de fraudes.

El presente trabajo inicia presentando los objetivos a alcanzar en relación a la propuesta a implementar. Posteriormente se desarrolla el Marco Teórico, donde se desglosan los principales conceptos necesarios para el desarrollo de la propuesta basada en diseño de un sistema de control interno.

Posteriormente se desarrolla la metodología utilizada, donde se describen las técnicas e instrumentos, muestras y muestreos, y otra información pertinente para realizar el diagnóstico, el cual se presenta en el siguiente capítulo. En este último se desarrolla un análisis interno de la empresa, teniendo en cuenta su actividad, estructura, bases estratégicas, y análisis puntualizado de los procesos administrativos contables sobre los cuales se pretende implementar el sistema de control.

Una vez obtenido las conclusiones y resultados del diagnóstico, se realizó una Carta de Recomendación en la cual se sugieren posibles acciones a realizar a partir de las observaciones planteadas y los problemas detectados. Una vez obtenida la respuesta de la organización, se planteó la propuesta propiamente dicha.

En esta última se desarrolló el manual de procesos, describiendo el proceso, confeccionando el flujograma, determinando las instancias de control y construyendo las herramientas para ejecutar el control.

Por último, en lo que respecta a la propuesta, se estableció el impacto financiero de la propuesta y los potenciales beneficios que puede obtener la empresa por la implementación de la misma.

Finalmente, se presentan las conclusiones finales y recomendaciones profesionales a los fines de que la organización pueda continuar un proceso de mejora continuo a partir de la implementación de esta primera instancia.

## **2. Objetivos**

### **2.1.Objetivo General**

Diseñar un sistema de control interno para la empresa Rigazzio S.A. en relación a los procesos administrativos contables, para mejorar su rendimiento económico y optimizar el uso de recursos.

### **2.2.Objetivos Específicos**

- Identificar fortalezas y debilidades mediante un análisis interno de la empresa Rigazzio S.A.
- Analizar los procesos de compra, venta, pagos y cobranzas, de la empresa Rigazzio S.A. con el objetivo de detectar las falencias actuales.
- Realizar una carta recomendación donde se evalúe el sistema de control actual de Rigazzio S.A. y se planteen potenciales herramientas para subsanar las debilidades encontradas.
- Rediseñar los procedimientos administrativos contables como herramientas de control interno, en función de la optimización de los resultados.
- Diseñar un proceso de implementación para el sistema de control interno propuesto.

### **3. Marco Teórico**

En el presente capítulo se plantean los principales concepto teóricos relacionados a los dos temas centrales del trabajo: Procesos Administrativos y Control Interno. Se inicia con el planteo de los procesos administrativos, reconociendo sus diferentes etapas con los procesos básicos administrativos-contable de cualquier empresa: Compras, Pagos, Ventas y Cobranzas.

A continuación se desarrollan los principales ejes referidos al control interno, con sus objetivos, procesos y los aspectos que influyen en el funcionamiento continuo, para lograr una implementación eficiente y funcionamiento continuo del sistema. Por último, se plantean los componentes relacionados al segundo eje del trabajo, el control interno.

#### **3.1. Procesos Administrativos**

Los procesos administrativos, se pueden definir como el flujo continuo de determinadas fases o etapas a ayudan a concluir con diferentes prácticas administrativas, para poder lograr mayor efectividad en la realización de dichas prácticas, las empresas pueden apoyarse y confiar en el desarrollo de sus metas (Segura, 2014).

Dichos procesos administrativos, de acuerdo a Segura (2014) llevan a cumplir ciertos principios los cuales regulan este proceso, como por ejemplo el orden de las etapas, la organización en las tareas que ayudan a pensar y llevan a tomar decisiones lógicas, la buena articulación en el desarrollo diario de las actividades para armar un modelo de trabajo y estar a la altura de las necesidades básicas requeridas de toda la organización.

Según Segura (2014) los procesos administrativos están formados por cuatro etapas, la planificación, organización, dirección y control, siendo cada una de ellas, importantes para acompañar al funcionamiento de todas las empresas. A continuación se describirán las principales actividades de estas etapas y luego se hará un desarrollo de cada una de ellas:

### ***3.1.1. Planificación***

En esta etapa se definen los pasos a llevar a cabo para obtener los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo. Podríamos decir que la planificación es una forma de abordar diferentes decisiones, la cual nos da la posibilidad de elegir entre dos o más alternativas y también poder aprovechar nuevas oportunidades que vayan surgiendo de dicho proceso.

Entre varios autores se encuentra una definición que ayuda a entender mejor qué comprende el concepto de planificación, según Koontz, Weihrich y Cannice (2012: 108) “La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros. Genera un espíritu de innovación administrativa”.

En esta etapa se debe tener en cuenta una serie de requisitos a cumplir o llevar a cabo, estos son los objetivos y metas y por otro lado los instrumentos necesarios para llevar a cabo los objetivos de las empresas. Para poder lograr estos, no hay que quedarse solo con la teoría, también hay que llevarlos a la práctica, parte más importante del proceso (Guerra, 2002).

La planificación, está presente en todo tipo de empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes. Pero mientras mayor sea su volumen de actividad, esta etapa se vuelve mucho más compleja y ardua. Para las pequeñas y medianas empresas con mucho potencial de crecimiento es fundamental analizar los planes llevados a cabo durante los años anteriores, con el propósito de visualizar y mejorar los problemas que se presentan en el corto o mediano plazo (Guerra, 2002).

En la fase de planeación tenemos una serie de elementos claves para saber en dónde está parada la empresa, hacia donde vamos y cuál es nuestro propósito, según Luna Gonzales, en su libro Procesos administrativos (2014), existen los siguientes componentes:

- ✓ Misión: Es la razón de ser de la organización, donde se describen los principios, propósitos, estrategias y valores que hacen a una empresa y que deben ser conocidos por los integrantes de la misma.
- ✓ Visión: Está enfocada hacia dónde quiere llegar una empresa, es decir cuál es su aspiración en un periodo de tiempo.
- ✓ Valores: Es una convicción sólida de acciones y conductas que deben seguir los empleados, logrando como resultado el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- ✓ Objetivos: Es el conjunto de resultados que espera alcanzar una empresa, con el propósito de cumplir su misión, visión y valores.

Para comprender aún mejor la etapa de planeación, se describen una serie de principios que deben ser llevados a cabo en esta fase del proceso administrativo:

- ✓ **Objetividad y cuantificación:** Este principio está enfocado en el planeamiento en base al uso de información real, razonamientos precisos, y no guiarse mediante datos subjetivos.
- ✓ **Factibilidad:** Está vinculado con la adecuación de los planes que se llevan a cabo en las empresas, esto quiere decir que los planes a corto, mediano o largo plazo deben ser posibles de lograrse.
- ✓ **Flexibilidad:** Es la condición con la cual deben contar las empresas para poder incorporar cambios necesarios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones, entre otras cosas la empresa tiene que contar con un margen de seguridad.
- ✓ **Unidad:** Los planes deben estar vinculados con los objetivos, con la consistencia necesaria para obtener un buen equilibrio como empresa en el cumplimiento tanto de los planes como los objetivos.
- ✓ **Cambio de estrategias:** Los planes de todas las entidades deben estar prontamente atentos a los cambios que pueden surgir tanto interna como externamente, permitiéndoles modificarlos en el tiempo necesario para un correcto uso.

### ***3.1.2. Organización***

La organización de una empresa podría entenderse como el proceso que lleva a cabo para realizar diversas actividades dentro de las mismas y así formar estructuras sólidas, agrupando distintos elementos que dependen entre sí, pero que a su vez cada uno de ellos debe cumplir una actividad específica.

Según Koontz, Wehrich y Cannice (2012, Pag. 200) “una organización, es una estructura intencional y formal de funciones o puestos”. Por ende, para que una

organización permanezca y se lleve a cabo debe haber un grupo de personas capacitadas para el desarrollo de dicha entidad administrativa.

A la hora de buscar organización en una pequeña y mediana empresa, no sólo se necesita del trabajo conjunto de todas las áreas administrativas que realizan las tareas planteadas, sino también de un buen clima laboral entre los mandos altos y los empleados encargados de llevar adelante dichas tareas. Esto quiere decir, que dentro de la empresa se ejecutan distintas tareas operativas y administrativas mediante la división del trabajo, teniendo en cuenta que su objetivo principal es el logro de una actividad o un grupo de actividades, con los mejores resultados económicos y sociales (Segura F. J., 2014).

Segura (2014), en su libro de administración de pequeñas y medianas empresas, menciona que en la etapa de organización existen diversos principios básicos que pueden ser muy útiles para aplicarlos en las empresas, los cuales son:

- ✓ Unidad de mando: Cada empleado debe tener un solo jefe, cada jefe debe saber cuáles son sus empleados y cada actividad debe estar determinada previamente y vinculada a la empresa.
- ✓ Amplitud de control: Está vinculado con tres límites que se deben conocer. El primero, es el límite de personas a controlar, donde está demostrado científicamente que un jefe no puede controlar más de siete personas en una empresa. El segundo, es el límite de distancia, el cual está enfocado en la distancia física entre los ejecutivos y los empleados rurales. Por último, el límite de tiempo, el cual hace referencia a la frecuencia con la cual se deben ejercer los controles en la entidad.

- ✓ Homogeneidad de las tareas: Comprende la designación de actividades específicas, el objetivo de cada actividad, las obligaciones de cada empleado y asignación del personal según sus capacidades y necesidades de trabajo.
- ✓ Autoridad y responsabilidad: Es el derecho de dividir el trabajo entre los subordinados, en donde se debe delimitar los límites de delegación de autoridad y además se debe graduar desde arriba hacia abajo la delegación de responsabilidad.
- ✓ Uso correcto del personal: La relación entre las diversas líneas jerárquicas tiene el beneficio de que puede reducir el trabajo de supervisión y control, aumentando el de coordinación. En todas las empresas este principio depende de la capacidad de la dirección, quien debe saber en qué momento utilizar la información que proviene de los distintos departamentos y líneas.

#### *3.1.2.1.Herramientas de organización*

Los principios señalados anteriormente se pueden encontrar en cualquier tipo de organización a partir de técnicas que se conocen como herramientas de administración. Estas herramientas de organización se aplican de acuerdo a las necesidades de cada empresa en particular, con el fin de llevar adelante una organización con estructuras sólidas.

Entre las herramientas más destacadas, según Luna Gonzales (2014) se encuentran las siguientes:

### 3.1.2.1.1. Organigrama

Este método gráfico nos ayuda a ver la estructura orgánica interna de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. Un organigrama,

*Es un esquema que representa los distintos sectores de una empresa, el nivel de dependencia que tiene cada uno y el personal que pertenece a cada sector. Permite conocer quién es la persona encargada de cada área y cuales dependen de sí mismo*(Calderon, & Garcia, 2006, pág. 40).

Los organigramas son instrumentos muy importantes que permiten observar:

- ✓ La división de funciones.
- ✓ Los niveles jerárquicos.
- ✓ Las líneas de autoridad.
- ✓ Los canales de comunicación.
- ✓ La naturaleza lineal de los departamentos.
- ✓ Los jefes de cada grupo de empleados.
- ✓ Las relaciones que existen entre los distintos lugares de trabajo de la empresa, en cada departamento de la entidad.

### 3.1.2.1.2. Manuales de información

Estos manuales sirven como herramienta importante a la hora de juntar datos que contienen, en forma ordenada, y sistemática, información de la organización de la empresa. Entre una de las guías más importantes se puede encontrar el manual de procesos que

*Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores*(Chiavenato, 2001: 186).

Los manuales a nivel general son guías de gran utilidad para las empresas, porque les permiten:

- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- ✓ Incrementar la eficiencia de los trabajadores, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- ✓ Mejorar la coordinación y evitar la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- ✓ Son una buena base para el mejoramiento de los sistemas.
- ✓ Reducen el costo de incrementar la eficiencia.

### 3.1.2.1.3. Diagramas de flujos

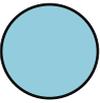
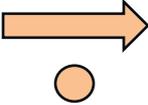
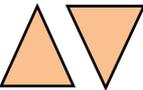
La mayoría de las empresas piensan que los diagramas de flujos muestran los sistemas de información de la mejor manera, pero también hay que tener en cuenta que se puede recolectar información con herramientas como encuestas, ejemplos empíricos, etc.

Un diagrama de flujo se puede definir como, “una representación simbólica de un sistema o serie procedimientos, en donde estos se muestran en secuencia” (Whittington & Pany, 2005: 227). En otras palabras, un diagrama de flujos hace ver una imagen clara de los sistemas de las empresas, ayudando a conocer la naturaleza y correlación de los procedimientos, la división de trabajos y responsabilidades, las fuentes de documentos, la forma y ubicación de los registros contables.

Esta herramienta les permite a las distintas empresas mejorar determinados procesos, como los que se describirán a continuación:

- ✓ Mejorar las actividades, combinándolas con otra parte del proceso.
- ✓ Mayor simplificación del trabajo.
- ✓ Eliminar demoras.
- ✓ Una mejor distribución de la empresa y de sus procesos.
- ✓ Determinar la posibilidad de hacer una combinación de la secuencia de la actividad para una mejor circulación física.

Las distintas áreas que pueden estar comprendidas dentro de un flujograma se deben graficar de forma precisa, considerando una serie de símbolos que permiten visualizar y comprender los pasos a cumplir en cada uno de los procesos desarrollados. Según Idalberto Chiavenato (2001), se pueden observar la siguiente simbología para los diagramas de flujo:

1. El círculo		Comprende una operación, una etapa o una subdivisión del proceso. Una operación se realiza cuando se crea, se altera, se aumenta o se sustrae algo. Por ejemplo: Elaboración y emisión de un documento.
2. La flecha o pequeño círculo		Corresponde a un transporte o la tarea de llevar algo de un área a otra. Ocurre cuando un objeto, mensaje o documento se desplaza de un lugar a otro.
3. El cuadrado		Significa una inspección o control, sea tanto de cantidad como de calidad. Es el acto de verificar o fiscalizar sin llevar adelante operaciones.
4. La letra D		Representa una demora o retraso, sea por congestión, distancia o por espera de alguna medida que tenga que tomar otra persona. Comprende una espera o un desplazamiento por agenda o la llegada de alguna cosa de la cual se dependa para proseguir con el proceso.
5. El triángulo con el vértice hacia arriba o hacia abajo		Representa una interrupción casi muy definitiva o muy prolongada. Puede ser un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o un archivo (cuando se trata de documentos).

*Tabla 1: Simbología Para Diagramas De Flujo  
(Fuente: Elaboración Propia En Base A Chiavenato, 2001:85)*

### 3.1.3. Dirección

Como menciona Segura (2014) en su libro Mapas de las Pymes, para conducir una empresa hacia los objetivos propuestos, se debe tener la autoridad, responsabilidad y el conocimiento empírico para hacer que la empresa funcione normalmente, además de contar con la capacidad teórica y técnica para resolver los problemas que surgen en determinados momentos, como tener la fortaleza de asumir las responsabilidades por decisiones tomadas en los planes previstos.

Tres estudiosos de este tema en particular como lo son Koontz, Weihrich y Canicce han definido a este tema como, “la función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la

organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 386).

En las empresa pequeñas y medianas el termino dirección se ha cambiado debido a que ahora tomó un lugarmásdescontracturado; antes se planteaban los objetivos según las decisiones del presidente, o mandos altos y ahora se toma en cuenta el aporte de varios integrantes de la organización, que no necesariamente son mandos altos, sino que trabajan en conjunto para el logro de los objetivos en común.

Teniendo en cuenta este nuevo concepto para la toma de decisiones, no hay que perder de vista la responsabilidad de cada uno, a pesar de que la misma este mas distribuida en cada área o departamento que delega la dirección.

#### ***3.1.4. Control***

Esta etapa se enfoca en la verificación de los resultados de las actividades realizadas, para corroborar si ellas se ajustan a los planes y a las instrucciones establecidas por los encargados de tomar decisiones en la empresa (Guerra, 1992).

El control basa su principal concentración en los sectores en donde se suelen producir mayor errores o donde encuentra puntos débiles que debe corregir para la adecuada realización de los objetivos planteados dentro del plan de ejecución.

Koontz,Weihrich y Cannicedefinen al control como, “La medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 496).

### **3.1.4.1. Técnicas de control**

Estas sirven para poder llevar a cabo determinadas actividades de la organización. Por ejemplo, se puede observar que una de estas puede adecuarse a la forma de implementar un producto o artículo que ayude en el proceso de elaboración del calzado específico (Segura, 2014).

Una técnica muy utilizada es el gráfico de barras o diagrama de Gantt, que ayuda a visualizar en un cuadro las tareas a realizar y el tiempo que va a consumir cada una de ellas para ser ejecutadas. Lo complejo de este método es que no se puede ver la independencia que tiene cada actividad, un ejemplo de esto es el tema de la confección de la suela del calzado con el cuero que se le inserta posteriormente para su finalización.

Otra técnica útil para las pequeñas y medianas empresas como medio de control, es el PERT (Program Evaluation and Review Technique), esta es una herramienta que ayuda a integrar diferentes eventos o actividades que deben realizarse en un determinado tiempo. Dejando en claro el papel que juega este en dicha técnica para cumplir con los objetivos y fechas previstas (Segura, 2014).

Sumado a esto, esta herramienta le ofrece a las organizaciones enfocarse en los potenciales problemas y realizar informes frecuentes sobre cómo va la evolución de su proyecto/objetivos.

### **3.1.5. Procesos básicos**

#### **3.1.5.1. Compras**

“La función de compras consiste en la adquisición de los recursos materiales necesarios para el funcionamiento de una organización, bajo las mejores condiciones de contratación” (Pungitore, 2007: 59). En las grandes empresas, las compras llegan a

conformarse en una gerencia de primer nivel, donde desarrolla sus funciones bajo el nombre de abastecimientos. Con respecto a lo enunciado por Pungitore(2007), la función de compras debe estar segregada de la siguiente manera:

- Recepción, control de calidad y almacenamiento.
- Control y aprobación de facturas de proveedores.
- Pagos a proveedores.
- Registros contables de las operaciones de compras y pagos.

Seguando con el mismo autor, el proceso de compras está caracterizado por las siguientes actividades:



*Ilustración 1:*

*Proceso de Compras  
(Fuente: Elaboración propia en base a Pungitore, 2007)*

Como menciona Pungitore(2007) el origen de las solicitudes de compra son dos: el sector de Almacenes para la reposición de artículos para los que se mantiene un stock permanente (Pedido de reaprovisionamiento), y cualquier otro sector de la empresa para productos sin stock (solicitud de compras).

Si bien el stock es una actividad diferenciada de compras, estas son interdependientes, con lo cual es necesario conocer conceptos claves como:

**Stock mínimo:** “Corresponde al consumo estimado de un producto durante su período de reaprovisionamiento (el tiempo que tarda en reponerse un producto, desde que se detecta la necesidad hasta que efectivamente ingresa la compra a los depósitos de la empresa)” (Pungitore, 2007: 62).

**Punto de pedido:**

*Esta posición queda definida como el stock mínimo más un margen determinado de seguridad, el que variará en función de la importancia del producto y la calificación del proveedor, pero fundamentalmente por el daño que podría llegar a causar su falta para el normal desarrollo de la producción o las operaciones de la empresa (Pungitore, 2007: 62).*

Con estas definiciones, es importante aclarar que una empresa orientada a la venta de productos, cualquiera sea, necesita de una preparación, control y organización de insumos de los cuales depende la productividad de la empresa y la rentabilidad que esta pueda tener o desarrollar.

### **3.1.5.2.Pagos**

“La función de Pagos consiste en la cancelación de obligaciones contraídas, originadas con motivo de compras, de servicios recibidos, de sueldos y jornales del personal, etc.” (Pungitore. 2007: 91). La forma de pago va a depender de los proveedores, contratos y/o convenios realizados entre la empresa y éstos.

Existen distintas formas de realizar los pagos, variando siempre sobre qué es lo que se va a abonar, si son pagos de sueldos y haberes, pagos a los

proveedores/mercaderías, impuestos o tasas, etc. Y estas pueden ser abonadas en efectivo o cheques, notas de crédito o transferencias, según sea lo más conveniente, lo que corresponda o lo acordado anteriormente con cada uno.

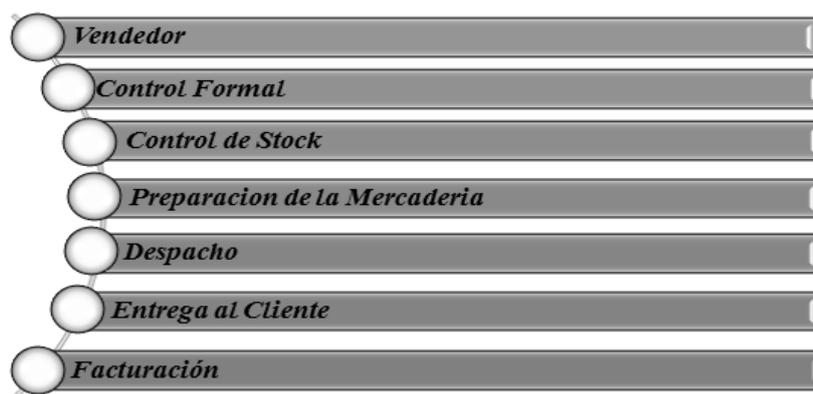
### **3.1.5.3. Ventas**

*Las ventas son el conjunto de operaciones mediante las cuales una empresa transfiere a otra (o a un consumidor final) un bien o presta un servicio, y recibe a cambio un precio pactado, generalmente en dinero o a través de una promesa de pago futuro (Pungitore, 2007.: 111).*

Pungitore, en su libro *Sistemas Administrativos y Control Interno* (2007), describe que un cliente puede originar un pedido de las siguientes maneras:

- Ante la visita recibida por parte de un vendedor de la empresa.
- Mediante un llamado telefónico.
- Concurrencia del cliente de manera personal al local comercial (ventas por mostrador).
- A través de diversos métodos de comunicación (internet, mensajería instantánea).

El mismo autor muestra que el proceso de venta está caracterizado por las siguientes etapas:



*Ilustración 2: Proceso de Ventas*  
(Fuente: *Elaboración propia en base a Pungitore, 2007*)

#### **3.1.5.4.Cobranzas**

“La operación de Cobranzas se refiere a la percepción efectiva (en dinero o equivalente) del precio pactado en la operación de Venta” (Pungitore, 2007: 143). La gestión de las cobranzas influye directamente en la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a los distintos pagos que tiene por delante, ya sean compras, gestiones internas, financieras, etc.

#### **3.1.5.5.Sistema de Stock**

“El sistema de stock es el encargado de la gestión de todas las existencias de la empresa, deregistrar sus movimientos y sus stocks en distintos momentos” (Pungitore, pág. 299). Como existencias se entienden una gran variedad de elementos entre los cuales se encuentran: materias primas, materiales de fabricación, mercaderías de reventa. Productos semi-elaborados, productos terminados, repuestos, útiles de oficina, como también mercadería de propiedad de terceros y/o recibida en carácter de consignaciones.

Pungitore(2007) recomienda que los sistemas de stock de cualquier empresa puedan admitir:

- Operaciones tanto en moneda nacional como en moneda extranjera.
- Diferentes depósitos, aún para un mismo producto, y la posibilidad de su integración.
- La posibilidad de poder relacionar ciertos consumos de stock con determinados centros de costos.
- Diferentes unidades de medida para las existencias y consumos.

En forma general, el sistema de stock se limita a procesar los movimientos de existencias originados en otros sistemas como Compras, Ventas, por ejemplo.

## **3.2.Control Interno**

### **3.2.1. Concepto**

El control interno es una serie de pasos a seguir que sirven para todas las empresas que se encuentran en constante movimiento y cambios, tomando posibles riesgos los cuales pueden perjudicar el logro de los objetivos establecidos por dichas organizaciones, ante estos inconvenientes aparece con suma importancia el control de procesos.

Para distintas empresas tener un sistema de control sería de suma importancia para mantener una estructura ordenada, y esto se debe a que el control interno no sólo les permite conocer los registros contables y financieros, sino que es esencial para tener

conocimiento acerca de la gestión de la entidad (García, Robles, Arnoletto, & Castañeda, 2013).

En la mayoría de las organizaciones se enfrentan a una serie de contingencias, por ello es de suma importancia el control de procesos, ya que este permite detectar los posibles errores, fraudes o riesgos en una etapa temprana del proceso, y no hallarlos una vez que se perjudicaron las metas empresariales.

Para García y otros (2013) el control interno se puede definir según el informe COSO de la siguiente manera:

*Es un proceso, que se lleva a cabo por el Directorio, la Gerencia y el personal de la entidad, diseñado para proporcionarse seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y la protección de los activos en cuanto a la adquisición y el uso (pág. 159).*

Un control interno cierto y confiable, brinda un nivel de seguridad razonable, pero bajo ninguna circunstancia permite obtener niveles de seguridad absoluta. Como mencionan Arens, Elder y Beasley (2007) “La seguridad razonable sólo da margen para una probabilidad remota de que los errores materiales no se evitarán o detectarán oportunamente mediante el control interno” (Arens, Elder, & Beasley, pág. 271).

### **3.2.2. Objetivos**

Un sistema de control interno permite implementar políticas y procedimientos diseñados para suministrar un determinado nivel de seguridad a la administración de cada empresa, teniendo como principal objetivo la realización de las metas organizacionales establecidas.

Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos indispensables para el diseño de un sistema de control interno Arens, Elder, & Beasley (2007):

- ✓ **Confiabilidad de los informes financieros:** La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de preparar y asegurar la confiabilidad de los estados contables y de cualquier otra información de la empresa, evitando fraudes y errores que pudieran afectar la reputación de la empresa.
- ✓ **Eficiencia y eficacia de las operaciones:** Los controles tienen que estar vinculados al uso eficiente de recursos, incluyendo su rentabilidad y previniendo la pérdida de bienes y recursos, en adhesión a las políticas de la Dirección.
- ✓ **Cumplimiento con las leyes y reglamentos:** Las empresas deben cumplir con las leyes y normas que le correspondan aplicar. La administración es responsable de las políticas que emplee en la empresa, las cuales deben darse en conocimiento de todos los integrantes de la entidad, con la posibilidad de comprenderlas y así acompañar al logro de los objetivos empresariales.

### 3.2.3. Control interno como proceso

El primer término que surge a la hora de definir el concepto de control interno, es la palabra proceso, esto constituye una serie de acciones que van a lo largo de todas las actividades de planificación, ejecución y supervisión, siendo todas estas indispensables en la gestión de un negocio o empresa, formando parte de dichas actividades y ayudando a establecer objetivos de calidad en la administración de una entidad (García, et al, 2013).

Cuando el sistema de control interno logra un adecuado funcionamiento, sus elementos son incorporados y afianzados, para cumplir con este objetivo se deben alinear dos aspectos fundamentales:

- Por un lado la empresa necesita contar con un proceso, el cual se debe basar en un conjunto de acciones permanentes y rigurosas que se extiendan a toda la organización;
- Por otro lado se requiere del compromiso de las personas que integran la entidad para ayudar a llevar adelante el proceso.

Para García et al (2013) el termino control interno es de suma importancia ya que las distintas organizaciones logran sus objetivos con mayor rentabilidad y evitan costos innecesarios, por posibles errores. Además ayuda a ganar confianza en los procesos de controles que sirven para la toma de decisiones.

### *3.2.3.1. Las personas*

El control interno podrá ser realizado de forma eficiente o no, dependiendo de cómo actúen las personas que están dentro de la organización. Por ende, los mandos altos, medios y el personal que forman parte de la organización, influyen directamente con el efectivo funcionamiento del sistema de control interno.

Las personas que trabajan en las empresas, son quienes cumplen con este sistema por medio de lo que hacen en cada una de sus tareas y por lo que dicen a la hora de tomar decisiones, y ellas mismas son las encargadas de establecer los objetivos y los mecanismos de control (García et al, 2013).

3.2.3.2. Componentes del control interno

Uno de los requerimientos que deben cumplir las empresas para obtener cierto margen de seguridad, está vinculado con los componentes del control interno gracias a estos hace que el control se vuelva más eficiente, siempre y cuando sean aplicados y evaluados correctamente, según las preferencias de cada organización.

Según Whittington y Pany(2005)el marco integrado de control interno de COSO 1 (1992), como el Informe COSO II (2013), está compuesto por cinco componentes que permiten llevar a cabo los objetivos, aunque dichos elementos requieren de un conjunto de principios propios que deben ser considerados para realizar un análisis más detallado de las partes que integran a una empresa. A continuación se mencionarán brevemente los conceptos de estos componentes y sus principios:

	<b>Conceptos</b>	<b>Principios</b>
<b>Ambiente de control</b>	Es la base de otros componentes del control interno, establece las pautas definidas por la Dirección referidas al funcionamiento de una empresa.	Integridad y valores éticos Compromiso con la competencia. Participación de los directivos. Estilo operativo de la administración. Estructura organizativa. Asignación de la autoridad y responsabilidad. Políticas y prácticas de recursos humanos.
<b>Evaluación del riesgo</b>	Consiste en identificar, evaluar y gerenciar los riesgos internos y externos que puedan estar relacionados al logro de los objetivos.	Identificar los factores que afectan los riesgos. Evaluar la importancia de los riesgos y la probabilidad de ocurrencia. Determinar las acciones necesarias para manejar los riesgos.
<b>Actividades de control</b>	Son los procedimientos que permiten que se ejecuten y se tomen las acciones necesarias para evitar riesgos relacionados al logro de los objetivos.	Separación adecuada de las responsabilidades. Autorización adecuada de las operaciones y actividades. Control físico sobre activos y archivos. Documentos y registros adecuados.
<b>Información y comunicación</b>	Se basa en identificar y comunicar a cada integrante de la empresa la información relevante para el cumplimiento de los objetivos, para que estos cumplan de forma eficaz sus responsabilidades.	Información interna. Información externa.

	<b>Conceptos</b>	<b>Principios</b>
<b>Monitoreo</b>	Es una evaluación constante y periódica por parte de la administración, supervisando el adecuado funcionamiento y otorgando eficacia al diseño del sistema de control interno.	Conduce evaluaciones continuas e independientes. Evalúa y comunica deficiencias.

*Tabla 2: Componentes del control interno  
(Fuente: Whittington y Pany, 2005)*

### 3.2.3.3. Diseño del sistema de control interno

En el diseño de un sistema de control es importante conocer la estructura y la importancia de la organización, y cabe destacar que la perfección que se puede llegar a buscar por medio de este método no es absoluta o definitiva, sino que siempre va a ir mutando a medida que los procesos los requieran y los objetivos cambien.

Para Mantilla (2013) “una de las ventajas principales del diseño del sistema de control interno es eliminar la subjetividad de aplicar los controles que le parecen a cada quien, sin tener en cuenta los objetivos y las interrelaciones”(pág. 55).

Un correcto diseño permite mejorar el funcionamiento interno, ahorrar grandes cantidades de recursos y minimizar la pérdida de tiempo. Para alcanzar el diseño planteado, se requiere de un compromiso consistente entre todos los funcionarios de una empresa y, en primer lugar, del compromiso de los directivos, juntos con sus empleados que llevan a cabo este sistema y los controles respectivos.

Para cada organización el diseño del sistema de control interno radica en ajustar el razonamiento de control seleccionado con las características de dicha organización(Mantilla, 2013).

Para que todos los integrantes de una empresa entiendan y apliquen el diseño sin cometer errores que puedan perjudicar los objetivos de la organización, es necesario que

se estimulen políticas estables y para ello es importante contar con herramientas, manuales y guías con todos aquellos controles que sean indispensables para alcanzar los fines que la entidad ha previsto (Calderon, & Garcia, 2006).

Las políticas se deben amoldar a cambios parciales o totales, estos cambios pueden darse desde los niveles inferiores hasta los superiores. La verificación de estas herramientas y guías debe considerarse como un control periódico y permanente dentro de la empresa.

Todas estas políticas deben ser establecidas y comunicadas a todos los miembros de la empresa para que puedan entender, acatar y cumplir los controles definidos, con el propósito de impulsar a los empleados para que realicen las tareas de forma estandarizadas.

### **3.3.Herramientas**

#### ***3.3.1. Diagramas de Flujos***

Para representar los procesos actuales como también los propuestos en este trabajo, se utilizan flujogramas.

Estupiñán Gaitán (2015, pág. 180) define a los flujogramas como “la representación gráfica de los procedimientos, siendo la secuencia sistemática de acciones que hay que cumplir para alcanzar las distintas finalidades de la administración, constituyéndose además en una herramienta fundamental para la simplificación y normalización de la tarea administrativas.”

Por su parte, Chiavenato (2010, pág. 187) agrega que “los procedimientos se transforman en rutinas descritas mediante flujogramas (gráficas que representan la

secuencia de procedimientos). Sólo son procedimientos debidamente estandarizados y formalizados”.

Este método es un complemento útil para la entidad, ya que la representación básica de los circuitos y ciclos administrativos de la empresa pueden ser utilizados durante varios años. En caso de exámenes recurrentes, permite localizar rápidamente procesos susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia administrativa (Estupiñán Gaitán, 2015).

Existen diferentes tipos de flujogramas, definidos a continuación:

**Flujograma Vertical:** *refleja la secuencia de una rutina mediante filas que representan las diversas tareas o actividades necesarias para ejecutar la rutina, y columnas que representan, respectivamente, los símbolos de las tareas u operaciones, los empleados involucrados en la rutina, las tareas u operaciones ejecutadas, el espacio requerido para la ejecución u operación y el tiempo empleado* (Chiavenato, 2010, pág. 187).

Este flujograma es utilizado para describir simbólicamente un procedimiento ejecutado por varios empleados, de los cuales cada uno desempeña una tarea diferente o para describir una rutina ejecutada por una sola persona. Hace énfasis en la secuencia de la rutina o del proceso (Chiavenato, 2010).

Cada uno de los pasos del flujograma se grafican individualmente y con símbolos que permiten identificarlos de forma rápida y precisa para todo aquel que lo observa. Algunos de estos símbolos, de acuerdo Chiavenato (2010), son:

- **Flujograma Horizontal:** hace énfasis en los órganos o las personas involucradas en determinado procedimiento o rutina. El mismo

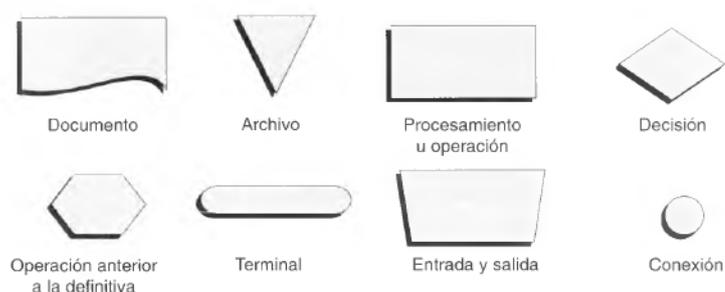
permite visualizar la parte que corresponde a cada una ellas, comparar la distribución de las tareas entre todos los involucrados, y facilitar los trabajos de coordinación e integración (Chiavenato, 2010, pág. 189).

Los símbolos de este flujograma son los mismos que los del flujograma vertical.

- **Flujograma de bloques:** “se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene un significado” (Chiavenato, 2010, pág. 190).

Este tipo de flujogramas es muy utilizado para representar gráficamente entradas, operaciones, procesos, salidas, conexiones, decisiones, archivo, entre otros, que constituyen el flujo o secuencia de las actividades de un sistema organizacional.

La simbología es más amplia y variada que los mencionados anteriormente y no se restringe a filas y columnas preestablecidas en la gráfica. Algunos de los símbolos, de acuerdo a (Chiavenato, 2010) son:

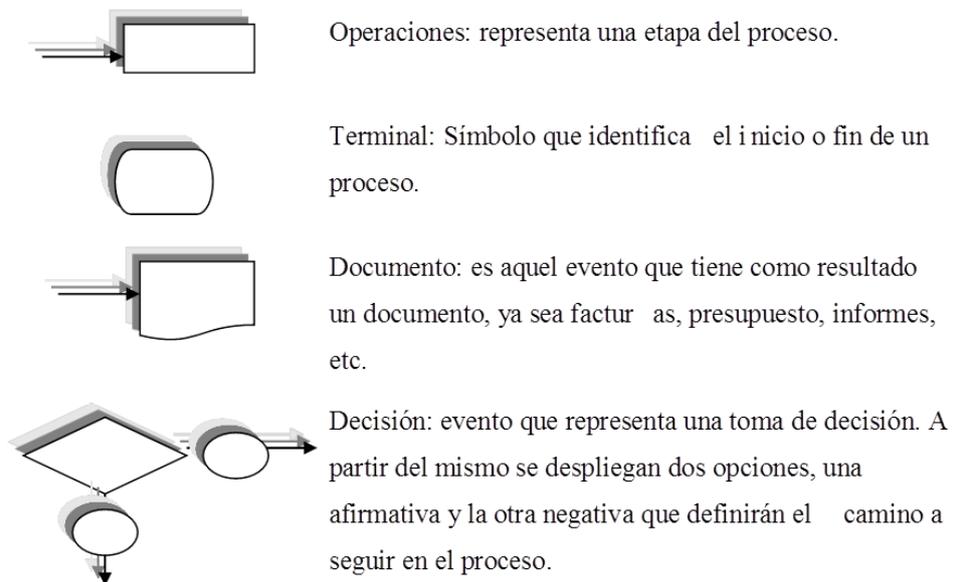


**Ilustración 3: Símbolos del Flujograma Vertical**  
(Fuente: Chiavenato 2010, Pág. 187)

Cuadro 8.1	
SÍMBOLOS DEL FLUJOGRAMA VERTICAL (CONVENCIÓN UNIVERSAL)	
Símbolos	Significado
	El círculo significa una operación (una etapa o subdivisión del proceso). Una operación se realiza cuando se crea, se modifica, se mejora o se extrae algún artículo. Ejemplo, emisión de un documento. Elaboración de un documento, anexión de copias a un formulario, anotación de un registro o firma de un documento.
	La flecha o círculo pequeño corresponde a un transporte o la tarea de llevar algo de un local a otro. Ocurre cuando un objeto, un mensaje o documento se desplaza de un lugar a otro.
	El cuadrado indica inspección, verificación o control, sea de cantidad o de calidad. Es la verificación o fiscalización, sin que haya realización de operaciones. Ejemplo: revisión de un documento, verificación de alguna firma.
	La letra D representa una demora o un retraso, bien sea por congestión, por distancia o por espera de alguna medida que debe tomar otra persona. Significa una espera o un aplazamiento por agenda o la llegada de un elemento del que dependa la continuación del proceso.
	El triángulo con el vértice hacia abajo o hacia arriba representa una parada casi definitiva o muy prolongada. Puede ser un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o un archivo (cuando se trata de documentos).

**Ilustración 4: Símbolos del Flujoograma de Bloques**  
(Fuente: Chiavenato, 2010, Pág. 190)

A continuación se muestran los principales símbolos con sus respectivas características:



**Ilustración 5: Características de los principales símbolos del Flujoograma de Bloques**  
(Fuente: Elaboración Propia)

### **3.3.2. *Manual de Procedimientos***

Un manual es definido por (Rusenas, 1999) como un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Rusenas (1999) define al manual de procedimientos como un instrumento de información en el que se consignan en forma cronológica y describe claramente las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo o funciones, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requiere el mismo.

La importancia de un manual de procedimientos recae principalmente sobre el elemento humano, que es un factor fundamental dentro de la organización y está sujeto a cambios constantemente, ya sea por incorporaciones, despidos, renunciaciones, etc. Lo cual este manual en caso de producirse una variación en el factor humano, facilitará y permitirá al nuevo personal conocer y desarrollar sus tareas desde principio a fin sin inconvenientes o mayor dificultad. Es importante que los mismos se encuentren actualizados y siempre expresados por escrito.

#### **3.3.2.1. *Características***

De acuerdo a Rusenas (1999) podemos mencionar las siguientes características de los manuales de procedimientos:

- Permite conocer el funcionamiento interno relacionado a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Permiten establecer un sistema de información o modificar el actual.
- Facilitan las labores de auditoría y control interno.
- Ayudan a determinar las responsabilidades por fallas o errores.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, determinando qué deben hacer y cómo.

#### *3.3.2.2.Diseño*

La elaboración de los manuales de procedimientos según Illescas & Pillajo (2013) debe comprender los siguientes pasos:

1. **Presentación:** contiene una explicación de cuáles son sus propósitos y quienes se dirigen, como también, su ámbito de aplicación, y la importancia del mismo.
2. **Objetivo General:** son las metas a cumplir y actividades a realizar para lograrlo a través del uso y aplicación del manual de procedimientos.
3. **Identificación e Interacción de los Procesos:** se representarán de manera gráfica a través del programa BizagiModeler, así como también las relaciones de interdependencia que existe entre cada uno de ellos.
4. **Relación de Procesos y Procedimientos:** uno vez identificados los procesos, se deberá precisar los procedimientos dentro de cada uno de ellos para luego documentarlos en el manual de procedimientos.

5. Descripción de los Procedimientos: la descripción de los procedimientos

deberá contener los siguientes aspectos:

- ✓ Nombre del procedimiento
- ✓ Objetivo: se deberá definir en forma clara y precisa el resultado que se pretende obtener.
- ✓ Alcance: permite definir qué actividades, personas y áreas comprende.
- ✓ Responsabilidades: se describirá quienes son los encargados de la actividad.

### **3.4. Carta de Recomendación**

De acuerdo a las NIA (Normas Internacionales de Auditoría) esta carta es una declaración formal dirigida a la Dirección de la empresa, la cual además de informar las debilidades identificadas, debe contener cierta información necesaria para que el cliente pueda definir el curso de acción a seguir, y las opiniones que el auditor realice sobre la razonabilidad de la situación financiera específica, sus resultados y los cambios detectados (Díaz Villate, 2016).

A su vez, también se deben incluir las recomendaciones generales del auditor respecto de ajustes y sugerencias sobre el proceso auditado como de los resultados obtenidos. Díaz Villate (2016) establece que es fundamental que todas las inconsistencias y problemas detectados sean informados en documentos que tengan evidencia específica, y le permita a la dirección poder constatar la información brindada por el auditor.

Según Lattuca (2014) para la elaboración de la carta de recomendación en primer lugar, se deben identificar las características del encargo que realiza el cliente, para posteriormente poder definir cuál será alcance que tendrá la auditoría y sus resultados. A partir del encargo del cliente y de los resultados obtenidos, se debe determinar el riesgo y la importancia de intervención en cada uno de los casos.

Una vez obtenidos los resultados y definido el riesgo e importancia, se debe realizar la carta de recomendación.

#### **4. Marco Metodológico**

En el presente trabajo se realizará una investigación de tipo exploratoria descriptiva. Las mismas, de acuerdo a Vieytes (2004) se utilizan cuando no existen antecedentes o estos son escasos. Debido a que sobre la empresa en cuestión, Rigazzio S.A., no cuenta con un diagnóstico interno previo, se considera fundamental abordar la misma con un diseño de investigación flexible, que habilite al uso de diferentes técnicas como instrumentos, y la recolección de datos tanto cuanti como cualitativos.

A continuación se describe la metodología a utilizar en función de los diferentes objetivos específicos orientados al desarrollo de la investigación interna de la empresa:

##### **4.1. Metodología Objetivo N° 1:**

**Caracterizar la empresa Rigazzio S.A. para detectar fortalezas y debilidades, para junio de 2018.**

Para cumplimentar con el primer objetivo, se realizarán entrevistas semidirigidas, para las cuales se establece una Guía de Pauta (Anexo I), la cual el investigador utilizará para plantear los ejes principales de análisis y el entrevistado podrá explayarse libremente, dando información que pueda ser significativa. Por otro lado, es lo suficientemente flexible para permitir al investigador profundizar sobre temas específicos que se mencionen a lo largo de la entrevista pero que no haya contemplado previamente.

Esta entrevista se realizará a los dueños y directores de la empresa, y a informantes claves de la estructura empresarial y que puedan brindar información sobre la dinámica y funcionamiento interno de la misma.

<b>Objetivo</b>	<b>Caracterizar la empresa Rigazzio S.A. para detectar fortalezas y debilidades, para junio de 2018</b>
<b>Investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Datos</b>	Primarios
<b>Técnica</b>	Entrevista
<b>Instrumento</b>	Guía de Pautas (Anexo I)
<b>Muestreo</b>	Intencional no Probabilístico
<b>Muestra</b>	Director Dueño Gerente de administración Informaste Claves

*Tabla 3: Ficha Metodología N° 1  
(Fuente: Elaboración Propia)*

Por otro lado, se realizará relevamiento documental de información interna, tales como registro de ventas y compras, registros de proveedores, estructura empresarial, bases estratégicas, y toda aquella información que pueda ser de valor para el análisis interno.

<b>Objetivo</b>	<b>Caracterizar la empresa Rigazzio S.A. para detectar fortalezas y debilidades, para junio de 2018</b>
<b>Investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Datos</b>	Secundarios
<b>Técnica</b>	Recolección Documental
<b>Instrumento</b>	Análisis Documental

*Tabla 4: Ficha Metodología N°2  
(Fuente: Elaboración Propia)*

#### **4.2. Metodología Objetivo N° 2:**

**Analizar los procesos de compra, venta, pagos y cobranzas, de la empresa Rigazzio S.A. con el objetivo de detectar las falencias actuales, para junio de 2018.**

Para realizar un análisis de los procesos se implementarán dos instrumentos, en primera instancia se realizaran entrevistas a los responsables de desarrollar los procesos administrativos contables de la empresa, buscando identificar las tareas en el proceso

como el desarrollo de las actividades y los controles, si existiesen, que se aplican actualmente.

<b>Objetivo</b>	<b>Caracterizar la empresa Rigazzio S.A. para detectar fortalezas y debilidades, para junio de 2018</b>
<b>Investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Datos</b>	Primarios
<b>Técnica</b>	Entrevista
<b>Instrumento</b>	Guía de Pautas (Anexo II)
<b>Muestreo</b>	Intencional no Probabilístico
<b>Muestra</b>	Personal involucrado en los procesos administrativos contables

*Tabla 5: Ficha Metodología N°3  
(Fuente: Elaboración Propia)*

Posteriormente, se realizará una observación participante mediante la cual se buscará relevar información sobre el desarrollo cotidiano de los procesos y documentación que fuera de valor, como así también la verificación de los controles aplicados y su metodología.

<b>Objetivo</b>	<b>Caracterizar la empresa Rigazzio S.A. para detectar fortalezas y debilidades, para junio de 2018</b>
<b>Investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Datos</b>	Primarios
<b>Técnica</b>	Observación Participante
<b>Instrumento</b>	Guía de Observación (Anexo III)
<b>Muestreo</b>	Intencional no Probabilístico
<b>Muestra</b>	Personal involucrado en los procesos administrativos contables

*Tabla 6: Ficha Metodología N°4  
(Fuente: Elaboración Propia)*

#### **4.3. Metodología Objetivo N° 3:**

**Realizar una carta recomendación donde se evalúe el sistema de control actual de Rigazzio S.A. y se planteen potenciales herramientas para subsanar las debilidades encontradas.**

Una vez realizado el relevamiento de información, y detectado las falencias, se realizará una carta de recomendación a los fines de que la organización determine la viabilidad de implementar cambios, aceptación y/o rechazo de las observaciones.

Como resultado esto permitirá determinar la propuesta profesional que se desarrollará posteriormente.

## **5. Diagnostico**

### **5.1.Historia**

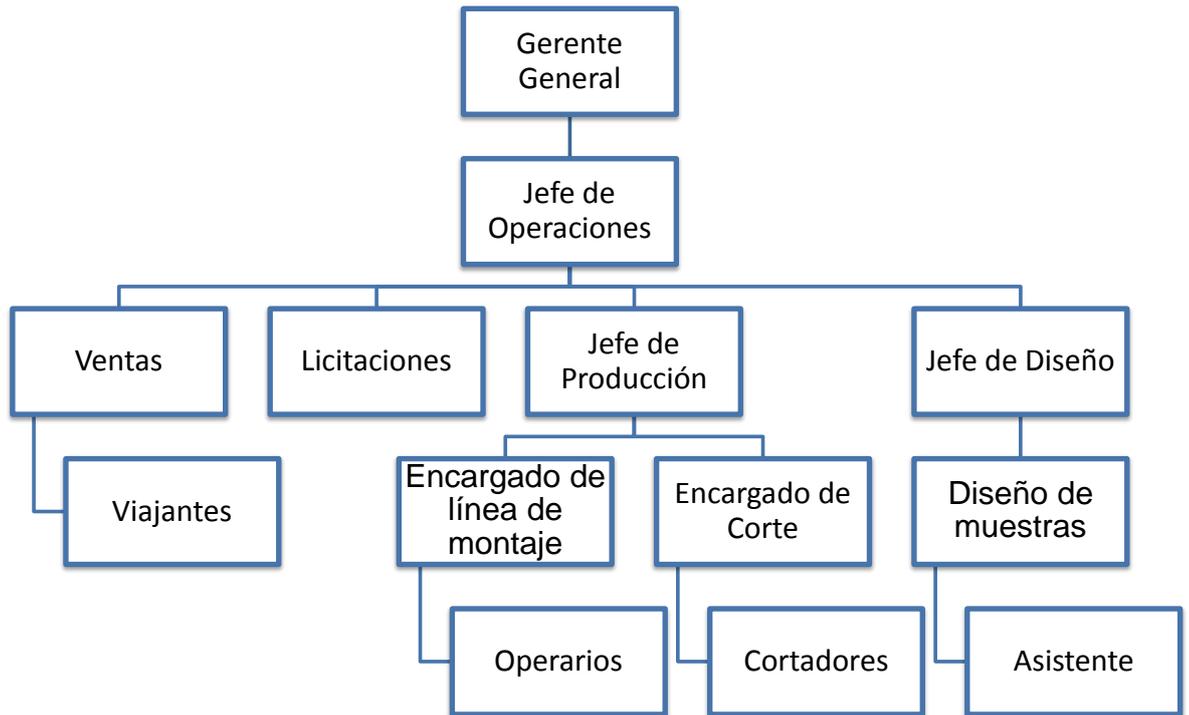
En la década del 80, los hermanos Rigazzio inician una fábrica de zapatos, donde llegan a fabricar hasta 6000 pares por día. Sin embargo, durante el 96 por una disputa familiar y conflictos legales, uno de los hermanos fundadores se separa de la firma original, quedándose con la maquinaria e infraestructura para fabricar 50 pares diarios, y funda la firma Fito Rigazzio. Después de más de 20 años de trabajo, con un crecimiento sostenido, y mediante la incorporación de varios modelos en la década de 2000, logrando su pico de ventas en febrero de 2015, con un record de 25.000 pares mensuales (833 pares diarios), principalmente vendiendo en ferias y exposiciones de calzado a nivel nacional.

Sin embargo, a partir del cambio de gobierno, la empresa se ha visto perjudicada por el ingreso de mercadería importada y el surgimiento de nuevos competidores, lo que ha llevado a una disminución abrupta de las ventas, llevando un promedio de producción y ventas diarias promedios de 400 pares.

## 5.2.Estructura Empresarial

### 5.2.1. Organigrama

Es importante destacar, que la empresa cuenta actualmente con un organigrama, el cual se puede observar a continuación:



*Ilustración 6: Organigrama de Rigazzio S.A.  
(Fuente: Rigazzio S.A., 2017)*

En relación a la descripción de áreas y puestos, la empresa no posee la definición formal de los mismos, sin embargo mediante una entrevista con el Gerente general e informantes claves de la empresa, miembros de la familia empresaria, se pudo obtener la siguiente descripción:

- a) Gerente General: Es el fundador y dueño de la empresa. Como empresa familiar la mayoría del control está altamente centralizado en esta persona. Conoce todos

los procesos y, actualmente, es quien gestiona la toma de decisiones estratégicas como tácticas y operativas.

- b) Jefe de Operaciones:** Es el encargado de filtrar información a la Gerencia y es la mano derecha de este último. También es el encargado de generar nexo entre las diferentes áreas, gestionar la comunicación, y el único responsable de las licitaciones en las cuales participa la empresa.
- c) Ventas:** Estas están repartidas en 5 zonas, Mesopotamia, Cuyo, Norte, Sur y centro del país (Córdoba únicamente). Las mismas constan con un vendedor cada una que son los encargados de tomar los pedidos y avisar en la fábrica para que empiece su producción.
- d) Jefe de Producción:** Es el encargado de administrar correctamente los recursos de la empresa, de él depende el gasto que se vaya a realizar para llevar a cabo un nuevo diseño o la cantidad de pares que se vayan a armar con el menor costo y mayor beneficio posible.
- e) Encargado de Línea de Montaje y Operarios:** Este organiza de forma eficiente los operarios y tiempos de los mismos para realizar distintas tareas que se llevan a cabo en la cadena de armado del calzado que se vaya a realizar.
- f) Encargado de Corte y Cortadores:** Es el que maneja de forma estratégica a los cortadores según el calzado que se vaya a realizar, esto siempre depende con qué tipo de material se trabaje, tanto en la suela del calzado como en la parte superior del mismo, que puede ser cuero, sintético, plástico, etc.
- g) Jefe de Diseño:** Es la que define de qué manera se va a trabajar el calzado y qué materiales se van a utilizar para el mismo, interactuando también con el Jefe de Producción, Jefe de Operaciones y el Gerente General.

- h) **Diseño de Muestras y Asistente:** En este puesto se lleva a cabo la forma en que se va a trabajar para las distintas exposiciones que se puedan presentar a la hora de mostrar distintos diseños y distintos tipos de calzados innovadores.

### **5.3.Productos/servicios**

La empresa actualmente maneja cuatro líneas de productos que poseen marcas propias cada uno. A continuación se describen cada una de estas:

- a) **Calzado tiempo libre:** El calzado de tiempo líber, tanto para hombres, de marca Foster, como para mujeres, con la marca Mía. Ambos productos son zapatillas, de cuero y/o material sintético.
- b) **Calzado de Niño:** La marca de calzado de niños se denomina Giocco, de tiempo libre, confeccionado en cuero y material sintético.
- c) **Calzado Colegial:** Es calzado para niños y adolescente, denominada Fito, caracterizándose por ser calzado tradicional: guillerminas, náuticos, mocasines, entre otros.
- d) **Calzado de Seguridad:** La última línea incorporada, que surge a partir de la licitación ganada en la Municipalidad de Córdoba, llamada Toro, y es para personal de la construcción, operarios, entre otros. En la actualidad están concursando en una licitación para calzado de seguridad para Policías de caña alta.

#### **5.4. Recursos Humanos**

La empresa cuenta actualmente con 15 empleados, con una antigüedad promedio de 15 años, con un mínimo de 10 años y un máximo de 22 años. En general la empresa no ha despedido personal, salvo el caso de un viajante a quien se lo desvinculó por falta de cumplimiento en los objetivos de venta. Por otro lado, desde el surgimiento de la empresa, solo se retiraron tres empleados por mejores oportunidades laborales y decisión propia.

Es importante tener en cuenta, que en la plantilla actual de personal, la empresa cuenta con 5 empleados más que son miembros de la familia empresaria, y que se encuentran en puestos jerárquicos.

En términos generales, esta información demuestra que la empresa posee una buena gestión de recursos humanos, principalmente basado en relaciones de confianza y colaboración. Sin embargo, al momento de proponer cambios, una plantilla tan antigua puede generar resistencia a los mismos, por lo cual será fundamental que desde la gerencia y los puestos jerárquicos, o sea, los miembros de la familia empresaria, acuerden con los cambios propuestos y los impulse el sostenimiento en el tiempo.

## **5.5. Procesos Administrativos Contables**

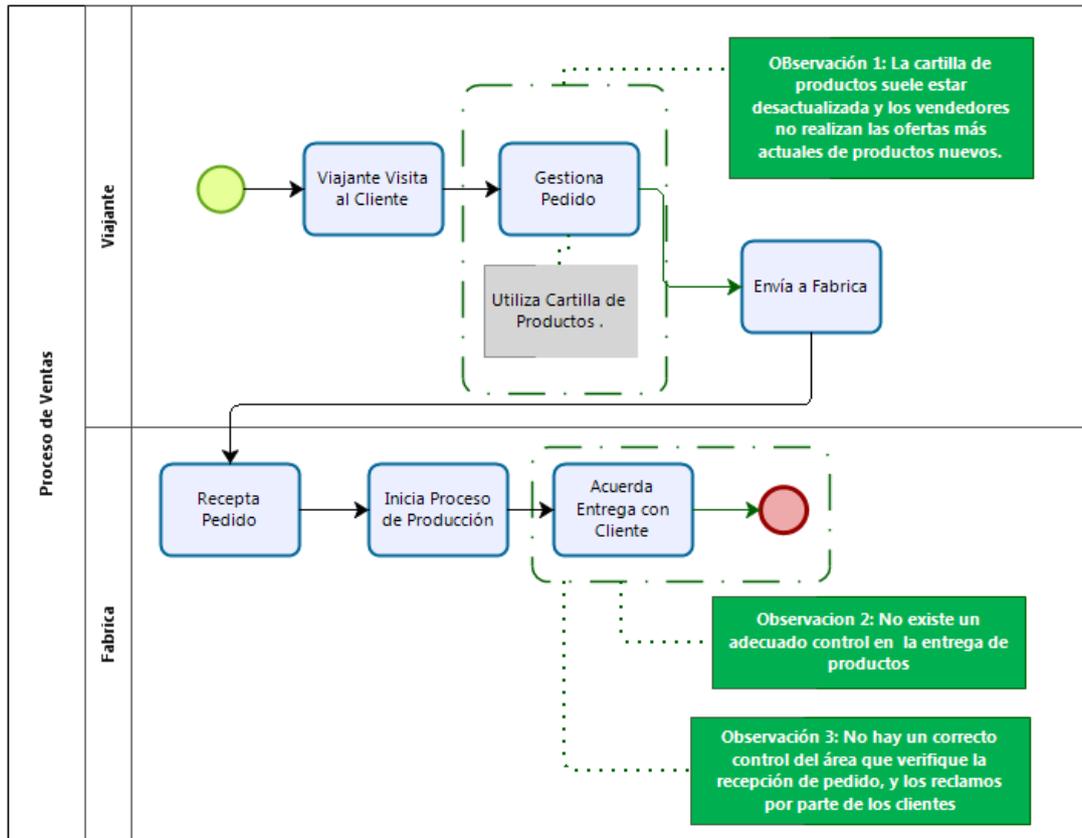
### 5.5.1. Ventas

En este proceso, la empresa cuenta con viajantes distribuidos por distintas zonas, que toman los pedidos en cada una de ellas y los transmiten a la fábrica, para que esta una vez consolidado el pedido empiece con la producción del calzado que se requirió en plazo y forma. También la empresa posee un negocio con la venta al público directo que se abastece de mayor variedad y con más rapidez.

El Viajante realiza la venta, pasa el pedido a fábrica y se inicia el proceso de producción, una vez que la mercadería sale de la fábrica es responsabilidad del cliente y en la venta al público del local comercial.

En relación a hechos significativos, en el año 2014, la empresa sufrió una pérdida muy importante, ya que en una tormenta de verano se rompió el techo de la fábrica debido a las grandes piedras que caían y provocó una inundación dentro de la misma, llegó a haber casi un metro de agua adentro y tuvieron pérdidas de casi 4.000 pares de calzados de todo tipo.

En lo que respecta a ventas, no se realiza un seguimiento de los clientes, aunque sí de las cantidades vendidas por cada viajante. Esto es lo que influyó en la desvinculación de un viajante por el bajo nivel de ventas que tenía.



*Flujograma 1: Proceso de Ventas Actual con Observaciones  
(Fuente: Elaboración Propia):*

- **Observación N° 1:** Uno de los problemas detectados es que los vendedores no siempre poseen actualizada la cartilla de productos, por lo cual no realizan el ofrecimiento de las nuevas líneas o nuevos productos posibles, u ofrecen productos discontinuados. A largo plazo esto puede afectar negativamente la relación con el cliente.
- **Observación N° 2:** No existe un adecuado control en la entrega de productos, este evitaría pérdidas, robos y/o desvíos de mercadería. En el recorrido que realiza la mercadería desde la fábrica hasta el cliente, la mercadería queda vulnerable a ser sustraída por los empleados encargados de este proceso, o de robo en el local por ejemplo, debido a que no se realizan

controles específicos que los puedan evitar. El mismo facilitaría conocer los puntos críticos de pedido de cada insumo o calzados en el caso de la venta al público.

- **Observación N° 3:** No hay un correcto control del área que verifique la recepción de pedido, y los reclamos por parte de los clientes. Se han detectado, por ejemplo, la realización de notas de créditos a clientes a quienes se las había hecho entrega del total de mercadería.

### 5.5.2. Compras

La empresa cuenta con un sistema de stock básico, basado en la estrategia de Just In Time. A medida que van llegando los pedidos y se determina las cantidades a fabricar, se realizan los pedidos de cuero, elásticos, sintético, goma espuma, etc.

Sin embargo, cuando la empresa participa en ferias y exposiciones, la cantidad de pedidos que ingresan como el volumen de los mismos, supera la capacidad de insumos que tienen y la capacidad de respuesta de los proveedores, por lo cual se generan demoras en la producción y entrega de los pedidos.

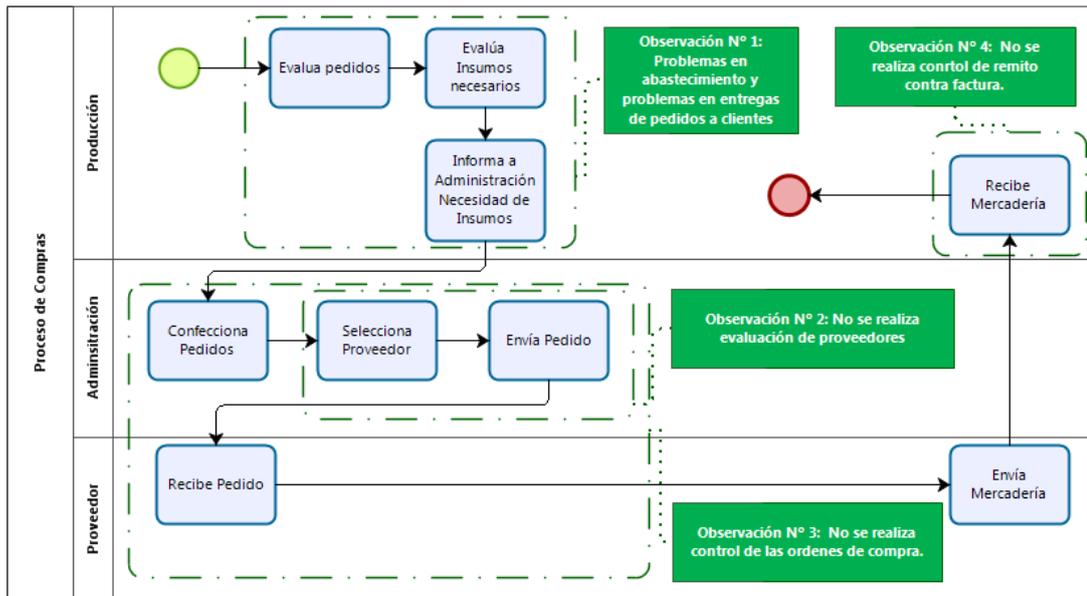
Y sobre todo después de las ventas masivas realizadas en las exposiciones de las cuales participa

Por otro lado, en lo que respecta a las bases (suelas) de los zapatos, se requiere hacer pedidos específicos con un mínimo de acuerdo a la política de los proveedores, por lo cual en este caso se sostiene un stock funcional a los requerimientos del pedido.

El proceso de compras y realización de pedidos, es responsabilidad del Jefe de Operaciones, quien conoce los procesos de producción. Los jefes de producción informan los faltantes, de forma verbal, y se confeccionan los pedidos en función de las necesidades como de los pagos a los proveedores.

Es importante tener en cuenta que la falta de formalidad en el seguimiento del stock, aunque sea Just In Time, ha provocado que en algunos momentos se deba cambiar la planificación de producción por falta de insumos específicos, generando posteriormente demoras en entregas y cobranzas.

Tampoco se hace seguimiento de clientes y control de mercadería cuando llega, control de los pedidos que llegan a fábrica y si coinciden con lo que pidió efectivamente el cliente y con lo que recibió, entre otros.



*Flujograma 2: Proceso de Compras Actual con Observaciones  
(Fuente: Elaboración Propia):*

- **Observación N° 1:** Al manejarse con este sistema de stock provoca que algunos pedidos se entreguen fuera de términos/plazos debido al retraso del proveedor o el ajustado stock de insumos que poseen, debido a la mala gestión de stock como de compras de insumos, llevando a la empresa a una mala vinculación con el cliente y hasta pérdida del mismo. Sobre todo cuando la empresa liquida el poco stock que posee ante los pedidos masivos en épocas de feria, se perciben problemas de falta de insumos, producción y entregas.
- **Observación N° 2:** la empresa no cuenta con criterios específicos para la evaluación de los proveedores ni de seguimiento en cuanto a la respuesta que estos poseen para con la empresa. Este punto puede significar una gran pérdida

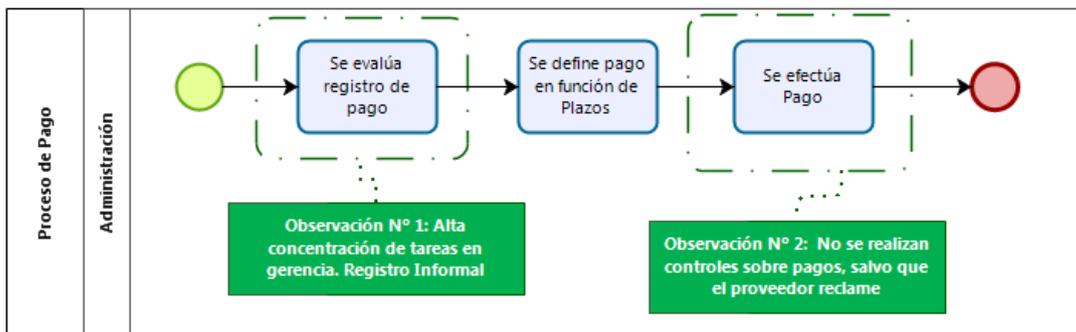
de dinero para la empresa si no se tiene en cuenta y no se evalúa con anterioridad, principalmente por pagar precios más altos por los insumos por falta de evaluación de proveedores, costos de financiamiento elevados, demoras en las entregas de insumo y por ende demoras en producción y venta.

- **Observación N° 3:** la orden de compra es realizada por el Jefe de Operaciones y enviada directamente al proveedor, sin un control previo de la gerencia o de los directivos. Lo cual genera el riesgo que exista un complot entre el empleado y el proveedor, y la empresa sufra un fraude no deseado. Como también sobrefacturación de proveedores o informes falsos sobre pagos a realizar.
- **Observación N° 4:** No hay un correcto control del área contable para verificar que los comprobantes de compras (orden de pedido, remito y factura) coincidan tanto en la cantidad de insumos como en el precio. El principal riesgo que se incurre en este caso es el error de facturación, pérdida financiera por pagos incorrectos, falta de mercadería para la producción, entre otros.

### 5.5.3. Pagos

La empresa posee un ciclo de pago de 90 días, y los realiza en efectivo, transferencia bancaria o cheque diferido. Los responsables de los pagos son el Gerente General y el Jefe de Operaciones, quienes llevan un registro manual y simple de los pagos, deudas y pagos efectuados.

En este proceso no existe control y/o seguimiento de los pagos con cheques realizados y/o cobrados, salvo que sean rechazados y el proveedor reclame. En general, se maneja de manera informal la gestión de estas actividades con una alta concentración en la Gerencia General.



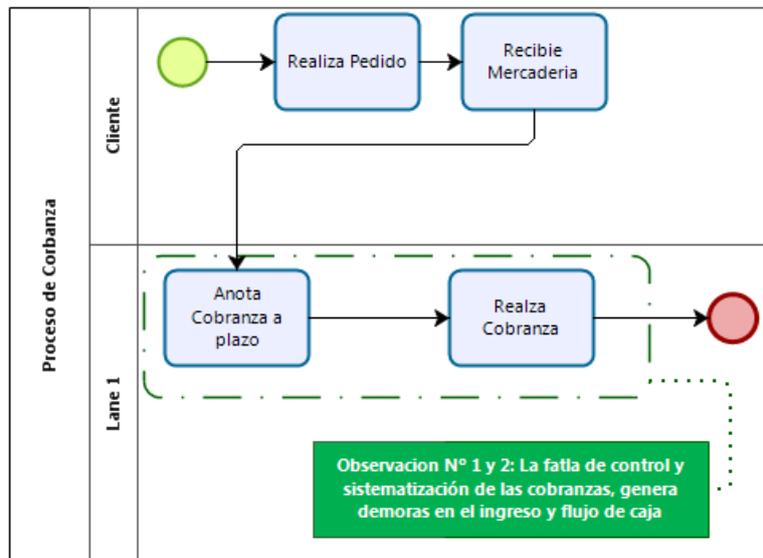
*Flujograma 3: Proceso de Pago Actual con Observaciones  
(Fuente: Elaboración Propia):*

- **Observación N° 1:** las actividades de riesgo pago las realiza el Gerente general, esta alta concentración provoca demoras en tareas, tareas no realizadas, evaluaciones deficientes, entre otros.
- **Observación N° 2:** No hay un adecuado control de los pagos efectuados o recibidos, esto provoca las pérdidas de dinero en muchos casos y el mal concepto de los proveedores/clientes con los que trabaja la empresa, debido a la falta de control en los pagos efectuados puede generar tanto duplicidad como demora en pagos.

5.5.4. Cobranzas

En lo que respecta a cobranzas, al igual que en el caso de los pagos, el ciclo es de 90 días. Estas también están manejadas de forma informal y dificulta por momentos los plazos a tener en cuenta, para los siguientes pedidos que se realicen o simplemente para realizar los pagos a los proveedores cuando se requiere la mercadería en determinado momento debido al sistema Just In Time que utiliza la empresa.

Podríamos agregar un comentario a modo de ejemplo que en la crisis del 2001 la empresa estuvo cerca de la quiebra debido a la cantidad de cobros fuera de término y cheques sin fondo. Al no estar bien organizados tampoco ayudaba para poder ver mejor el panorama o tiempo que pasaban sin recibir esos pagos.



Flujograma 4: Proceso de Cobranzas Actual con Observaciones  
 (Fuente: Elaboración Propia)

- **Observación N° 1:** El registro de cobranzas a plazo es informal, esta falta de documentación formal y registro que pueda ser controlado, genera diferencias en el impacto de cobranzas, e incluso que no se realicen cobranzas a término. En el año 2017 y 2018, se registraron de acuerdo a la gerencia, por lo menos 10 pagos cobrados con más de 90 días de diferencia a la fecha pautada.
  
- **Observación N° 2:** La falta de control de documentos (facturas pendientes de cobro con el resumen de cuenta) anterior a realizar la cobranza, puede generar problemas con los clientes por diferencias de importes y por ende perjudicar la relación con los mismos, y se debe principalmente a la falta de herramientas asociadas al control, registros formales y alta centralización en la gerencia general.

5.5.5. Análisis de Riesgo

De acuerdo a las observaciones realizadas previamente en el análisis diagnóstico a lo largo del punto 5.5.: Procesos Administrativos, se confeccionó un resumen de cada observación a modo de título estableciendo los riesgos en los que incurre la empresa por las deficiencias en el control.

Proceso	Observación		Riesgo
	Nº	Descripción	
Ventas	1	Vendedores desconocen cartilla de productos	Pérdida de clientes. Nuevas líneas sin vender. Venta de productos discontinuados. Potenciales pérdidas financieras.
	2	Controles inadecuados en la entrega de productos	Perdidas de productos, financiera, y de clientes.
	3	Área contable no realiza los controles pertinentes en las carga de comprobantes	El error en la facturación, obviamente financiero, robos de insumos.
Compras	1	Sistema de stock inadecuado.	Entregas fuera de términos, mala vinculación con el cliente. Pérdida de Clientes. Disminución de facturación.
	2	No hay seguimiento con los proveedores	Perdida de dinero por falta de evaluación de mercado, mal gestión con el proveedor.
	3	No hay control sobre las órdenes de compra	Fraude entre el empleado y el proveedor, pérdida financiera.
Pagos	1	Falta de denegación de ciertas funciones	Pérdida de tiempo para decisiones decisivas y riesgos en tareas que dependen de los mismos.
	2	Inadecuado control de pagos	Perdida financiera, de clientes y proveedores, mala imagen para nosotros.
Cobranzas	1	Registro de cobranzas a plazo informal.	Perdida de vista del objetivo en la gerencia general, dispersión en la toma de decisiones.
	2	Falta control de facturas	Perdida financiera, de cliente, mala imagen para nosotros.

*Tabla 7: Análisis de Riesgo de Procesos  
(Fuente: Elaboración Propia)*

## 5.6. Conclusiones Diagnosticas

### 5.6.1. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en el mercado</li> <li>• Buena relación con proveedores</li> <li>• Diversidad de productos</li> <li>• Línea de producción desarrollada</li> <li>• Control de cantidad de unidades vendidas</li> <li>• Participación de miembros de familia empresaria en puestos claves.</li> <li>• Confianza entre los empleados.</li> <li>• Baja rotación y empleados de mucha antigüedad.</li> <li>• Cartera de clientes distribuidos en todo el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de procedimientos formalizados en lo que respecta a administración y contabilidad</li> <li>• Alta centralización en Gerencia General y Jefe de Operaciones</li> <li>• Falta de controles internos en procesos de cobranzas y pagos.</li> <li>• Falta de gestión de clientes</li> <li>• Falta de Gestión de vendedores viajantes.</li> <li>• Desarrollo informal de stock y falta de instrumentos de control</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica y política.</li> <li>• Situación inflacionaria.</li> <li>• Alto nivel de competencia de productos extranjeros.</li> <li>• 2019 al ser año electoral se pronostica como inestable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El aumento del dólar volvió competitivo el mercado interno para los productores locales.</li> <li>• Los insumos son nacionales y no posee insumos en divisa extranjera.</li> <li>• Beneficios paraPyMEs para inversiones en préstamos de Nación, Provincia y/o Municipalidad.</li> </ul>

*Tabla 8: Matriz FODA  
(Fuente: Elaboración Propia)*

### 5.6.2. Conclusiones

En síntesis, como podemos ver la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado, con sus distintas marcas y líneas de calzado, llevándose a cabo de manera adecuada, responsable y por sobre todo con confianza dentro de la misma empresa, gracias a su personal, tanto familiar como de gran antigüedad, que hay dentro de ella.

Debemos tener en cuenta el abrupto cambio que se sufrió con respecto a las nuevas políticas que se implementaron dentro y fuera del país, provocó que la empresa se estanque un poco y vaya llevando sus lineamientos empresariales de una manera más ordenada y lenta para poder ver cómo van resultando los cambios planteados.

Una característica propia de las empresas familiares es la informalidad, y Rigazzio S.A. no queda exenta de esto. El alto grado de informalidad, la escases de controles internos y la falta de seguimiento en algunas actividades claves, principalmente en los procesos administrativos contables, ha llevado a que la empresa sufra pérdidas económicas en materiales como financieras en sus cuentas, devaluación de los saldos de cobranza en mora, entre otros.

Por otro lado, la empresa cuenta con un amplio surtido de productos y como líneas específicas que le permiten segmentar claramente sus clientes, sin embargo los problemas de comunicación interna generan que los vendedores no ofrezcan todos los productos, desarrollando potenciales problemas de sobre stock, disminución de ventas, devaluación de mercadería por inflación, entre otros.

También se observa un control ineficiente en lo que refiere a stock, la empresa cuenta con un sistema bastante rudimentario basado en la metodología Just In Time, sin embargo, la falta de control y de seguimiento genera retrasos en pedidos posteriores a la ferias donde se vende masivamente, la falta de un stock mínimo no colabora con la

atención de clientes que por cantidad o distancia pueden ver afectado su pedido, no logrando tener la mercadería en el tiempo necesario.

Como se puede observar a lo largo del análisis, la empresa requiere implementar controles específicos que le permitan lograr una sistematización de actividades, capitalizando sus fortalezas, y minimizando las debilidades, pudiendo garantizar una seguridad razonable.

### 5.6.3. Carta de Recomendación

A partir del análisis antes mencionado, se realizó un reconocimiento de los principales problemas asociados a los procesos administrativos contables antes relevados, mostrando los principales problemas, riesgos y la recomendación puntual realizada para cada caso:

#### 1. Ventas

##### 1.1.Observación N° 1: Vendedores desconocen cartilla de productos

1.1.1. Descripción: Los viajantes ofrecen productos que no se encuentran en la cartilla actual, sea por discontinuidad o modificación, y no ofrecen los nuevos productos que brinda la empresa.

1.1.2. Riesgo: Pérdida de clientes. Nuevas líneas sin vender. Venta de productos discontinuados. Potenciales pérdidas financieras.

1.1.3. Recomendación: Se recomienda verificar periódicamente la actualización de cartilla de productos. Se recomienda hacer auditoria con clientes sobre ofrecimiento de vendedores.

##### 1.2.Observación N° 2: Controles inadecuados en la entrega de productos

1.2.1. Descripción: Se encontró en reiteradas situaciones reclamos por entregas inadecuadas, sea por falta de productos solicitados, por envió de más productos de los solicitados, y/o falla en los productos. En el caso de que se envíen de menos la empresa se responsabiliza del segundo envió de mercadería, como también se debe hacer cargo del envió de devolución al igual que en los

casos de productos defectuosos, que debe realizarse un doble envío: el de la mercadería defectuosa y la reposición de la mercadería en condiciones.

1.2.2. Riesgo: Perdidas de productos, financiera, y de clientes.

1.2.3. Recomendación: Desarrollo de instancia de control en la etapa de armado de pedidos para clientes. Control de recepción y cotejo con envío

1.3.Observación N° 3: No se controla la recepción y envío de clientes

1.3.1. Descripción: Como se mencionó se registraron entregas fuera de tiempo o en condiciones inadecuadas, ya sea por cantidad y calidad. La empresa no realiza el chequeo con los clientes o un control del pedido antes del envío, generando conflictos con clientes como problemas financieros.

1.3.2. Riesgo: Realización de notas de crédito no correspondientes. Perdida financiera. Perdida de stock e insumos.

1.3.3. Recomendación: Proceso de gestión y seguimiento de clientes y entregas. Seguimiento de los empleados. Control de notas de créditos, facturas y remitos a clientes.

2. Compras

2.1.Observación N° 1: Sistema de stock Just in Time inadecuado en momentos de ferias

2.1.1. Descripción: La empresa no cuenta con stock suficiente de materia prima e insumos en los momentos de alta demanda, como suelen ser las ferias en las que participa, generando demoras en las entregas posteriores.

2.1.2. Riesgo: Entregas fuera de términos, mala vinculación con el cliente. Pérdida de Clientes. Disminución de facturación.

2.1.3. Recomendación: Se requiere implementar un sistema de aprovisionamiento específico para las épocas de feria. Se sugiere realizar proyección y planificación de stock.

2.2.Observación N° 2: No hay evaluación y seguimiento de los proveedores

2.2.1. Descripción: Se detectó que la empresa no realiza evaluaciones sobre sus proveedores de factores como precio, calidad, tiempo de envío, formas de pago, generando gastos innecesarios o pagos elevados por materia prima.

2.2.2. Riesgo: Perdida de dinero, mal gestión con el proveedor.

2.2.3. Recomendación: Se recomienda instaurar un sistema de evaluación de proveedores actuales. Es necesaria la incorporación de un proceso de seguimiento de los acuerdos con proveedores. Se recomienda establecer evaluaciones para nuevos proveedores.

2.3.Observación N° 3: No hay control sobre las órdenes de compra

2.3.1. Descripción: Quien realiza las órdenes de compra, es la misma persona que recibe la materia prima. Se detectó un caso particular donde se recibió menos mercadería de la solicitada y facturada por el proveedor, pero al realizarse el control fuera de terminó, la empresa proveedora no acepto el reclamo.

2.3.2. Riesgo: Fraude entre el empleado y el proveedor, perdida financiera

2.3.3. Recomendación: Se recomienda implementar sistema de control de remito y factura contra orden de compra. También se recomienda el seguimiento de pagos y vencimientos

2.4.Observación N° 4: Área contable no realiza los controles pertinentes en las carga de comprobantes

2.4.1. Descripción: El personal responsable de la carga de comprobantes a sistema, tanto de compra como de pagos y/o cobranzas, no posee la información actualizada para realizar los controles pertinentes y corregir desviaciones o detectar potenciales ilícitos como los mencionados previamente.

2.4.2. Riesgo: El error en la facturación, obviamente financiero, robos de insumos

2.4.3. Recomendación: Se sugiere realizar auditorías aleatorias en la carga de comprobantes. Se debe asignar un personal especial para el desarrollo de controles de comprobantes

### 3. Pagos

3.1.Observación N° 1: Deficiencia en la delegación de tareas de supervisión por parte de la gerencia

3.1.1. Descripción: La Gerencia es la principal responsable de realizar pagos, y no contribuye a una mejor organización, generando un cuello de botella en esta instancia. Se detectó insatisfacción en algunos proveedores por la demora en la gestión del pago cuando el gerente por motivos personales se ausento.

3.1.2. Riesgo: Pérdida de tiempo para decisiones decisivas y riesgos en tareas que dependen de los mismos

3.1.3. Recomendación: El diseño de los procesos y formalización puede favorecer la delegación junto con el diseño de controles específicos para la gerencia.

#### 3.2.Observación N° 2: Inadecuado control de pagos

3.2.1. Descripción: Debido a la alta centralización en la gerencia, el responsable de realizar los pagos y controlarlos es la misma persona, no solo no delega la ejecución sino tampoco el control. En este caso, se detectó un doble pago por la misma factura a un proveedor, que debido a la larga relación comercial que tienen con Rigazzio S.A. lo reconoció y se lo imputo como nota de crédito. Sin embargo esto le quito liquidez momentánea a la empresa, perjudicando otros pagos y/o a otros proveedores.

3.2.2. Riesgo: Perdida financiera, de clientes y proveedores, mala imagen para la empresa

3.2.3. Recomendación: Se recomienda realizar seguimiento de pagos semanal. Seguimientos bancarios y pagos en efectivo.

#### 4. Cobranzas

##### 4.1.Observación N° 1: Saturación de tareas

4.1.1. Descripción: Las tareas de cobranzas, al igual que la de pagos, está centralizada en la gerencia, con lo cual lleva a una mala gestión de la empresa a nivel financiero, corriendo riesgos de falta de liquidez, vencimiento de pagos, imposibilidad de actualizar deuda, entre otros.

4.1.2. Riesgo: Perdida de vista del objetivo en la gerencia general, dispersión en la toma de decisiones

4.1.3. Recomendación: Se recomienda la división de tareas específicas por puestos. Es conveniente la gestión de cobranzas. Y la inclusión de nuevo personal para lograr eficiencia en los recursos humanos

4.2.Observación N° 2: Falta control de facturas

4.2.1. Descripción: Se registraron facturas con importes superiores a las ventas máximas estipuladas como política de la empresa, como también falta de gestión de notas de crédito y débito, por falta de cotejo contable de las mismas, lo que genera reclamos por parte de los clientes e instigación con el servicio brindado.

4.2.2. Riesgo: Pérdida financiera, de cliente, mala imagen para nosotros.

4.2.3. Recomendación: Se recomienda realizar control y seguimiento de facturas cobradas. Y Control con clientes de cobranzas

## **6. Propuesta de Aplicación**

### **6.1. Etapa Estratégica**

En una empresa de la magnitud de Rigazzio S.A., con un buen posicionamiento y a su vez creciendo en forma moderada, es muy importante seguir y respetar los procesos, ya que al manejar dinero y mercadería constantemente es plausible cometer errores o pasar por alto cuestiones que pueden ser críticas, tales como pérdida innecesaria de mercadería por mal uso de la misma, hurto por parte de los empleados, doble pago de facturas, recepción equívoca de insumos, stock de mercadería, ineficiencia de los empleados al no tener claro sus funciones y como realizarlas, etc.

Por esto es que se considera que es de suma importancia la formalización de los mismos y su correcta implementación y seguimiento. De esta forma se va a poder generar un valor agregado a la empresa, no solo en términos económicos mejorando el uso de la mercadería, proveedores y empleados, sino que también se van a evitar casos de corrupción dentro de la empresa, entregándose el manual de procedimientos para que en cada sector se trabaje de dicha forma y que sea la más eficiente.

Si bien la empresa cuenta con una alta formalización de áreas, hay procesos que se han dejado relegados y se realizan de manera informal o de acuerdo a la modalidad de cada encargado. Lo que ha llevado a detectar errores en el stock, manejo de dinero, evaluación y administración de proveedores, entre otros, y dejando una brecha abierta que permite desvíos importantes.

6.1.1. Respuesta de la empresa a la Carta Recomendación

Proceso	Observación		Riesgo	Recomendación	Respuesta de la Empresa
	Nº	Descripción			
Ventas	1	Vendedores desconocen cartilla de productos	Pérdida de clientes. Nuevas líneas sin vender. Venta de productos discontinuados. Potenciales pérdidas financieras.	Se recomienda verificar periódicamente la actualización de cartilla de productos. Se recomienda hacer auditoria con clientes sobre ofrecimiento de vendedores.	La empresa acuerda con las dos recomendaciones y plantea la necesidad de implementar más controles de satisfacción de cliente.
	2	Controles inadecuados en la entrega de productos	Perdidas de productos, financiera, y de clientes.	Desarrollo de instancia de control en la etapa de armado de pedidos para clientes. Control de recepción y cotejo con envío	La empresa acuerda con los controles sugeridos. Plantea la posibilidad de habilitar un proceso de control de envíos en el área de producción.
	3	No se controla la recepción y envío de clientes.	Realización de notas de crédito no correspondientes. Perdida financiera. Perdida de stock e insumos.	Proceso de gestión y seguimiento de clientes y entregas. Seguimiento de los empleados. Control de notas de créditos, facturas y remitos a clientes.	Acuerda con la necesidad de implementar controles y gestión de ventas.
Compras	1	Sistema de stock Just in Time inadecuado en momentos de ferias	Entregas fuera de términos, mala vinculación con el cliente. Pérdida de Clientes. Disminución de facturación.	Se requiere implementar un sistema de aprovisionamiento específico para las épocas de feria. Se sugiere realizar proyección y planificación de stock.	La empresa acuerda con planificación de stock para las épocas de feria. No acuerda con cambiar el sistema de aprovisionamiento.
	2	No hay evaluación y seguimiento de los proveedores	Perdida de dinero, mal gestión con el proveedor.	Se recomienda instaurar un sistema de evaluación de proveedores actuales. Es necesaria la incorporación de un proceso de seguimiento de los acuerdos con proveedores. Se recomienda establecer evaluaciones para nuevos proveedores	La empresa acuerda con las sugerencias.
	3	No hay control sobre las órdenes de compra	Fraude entre el empleado y el proveedor, perdida financiera.	Se recomienda implementar sistema de control de remito y factura contra	La empresa acuerda con realizar seguimiento específico de pagos y

Sistema de Control Interno para Rigazzio S.A.

Proceso	Observación		Riesgo	Recomendación	Respuesta de la Empresa
	Nº	Descripción			
				orden de compra. También se recomienda el seguimiento de pagos y vencimientos	órdenes de compra.
	4	Área contable no realiza los controles pertinentes en las carga de comprobantes	El error en la facturación, obviamente financiero, robos de insumos.	Se sugiere realizar auditorías aleatorias en la carga de comprobantes. Se debe asignar un personal especial para el desarrollo de controles de comprobantes	La empresa acuerda con los controles de comprobantes y carga. No acuerdo con designar un empleado a esta tarea, considera que el responsable de compras debe hacerlo. No acuerdo con auditorias sorpresa, pero plantea realizar controles bimestrales.
Pagos	1	Deficiencia en la delegación de tareas de supervisión por parte de la gerencia	Pérdida de tiempo para decisiones decisivas y riesgos en tareas que dependen de los mismos.	El diseño de los procesos y formalización puede favorecer la delegación junto con el diseño de controles específicos para la gerencia.	La empresa acuerda con las recomendaciones
	2	Inadecuado control de pagos	Perdida financiera, de clientes y proveedores, mala imagen para la empresa	Se recomienda realizar seguimiento de pagos semanal. Seguimientos bancarios y pagos en efectivo.	La empresa acuerda con realizar los seguimientos planteados.
Cobranzas	1	Saturación de tareas	Perdida de vista del objetivo en la gerencia general, dispersión en la toma de decisiones.	Se recomienda la división de tareas específicas por puestos. Es conveniente la gestión de cobranzas. Y la inclusión de nuevo personal para lograr eficiencia en los recursos humanos	La empresa acepta las recomendaciones. Plantea realizar una evaluación de incorporación de personal una vez formalizados los procesos.
	2	Falta control de facturas	Perdida financiera, de cliente, mala imagen para nosotros.	Se recomienda realizar control y seguimiento de facturas cobradas. Y Control con clientes de cobranzas.	La empresa acuerda con las medidas sugeridas

*Tabla 9: Respuesta de la Empresa a Carta Recomendación  
(Fuente Elaboración Propia)*

## **6.2.Manual de Procedimientos**

### **6.2.1. *Proceso de Compras***

#### **6.2.1.1.Descripción**

El proceso de compra se realiza mediante la verificación de productos y stock, esto quiere decir que corroboramos lo insumos que hacen falta para llevar a cabo la producción.

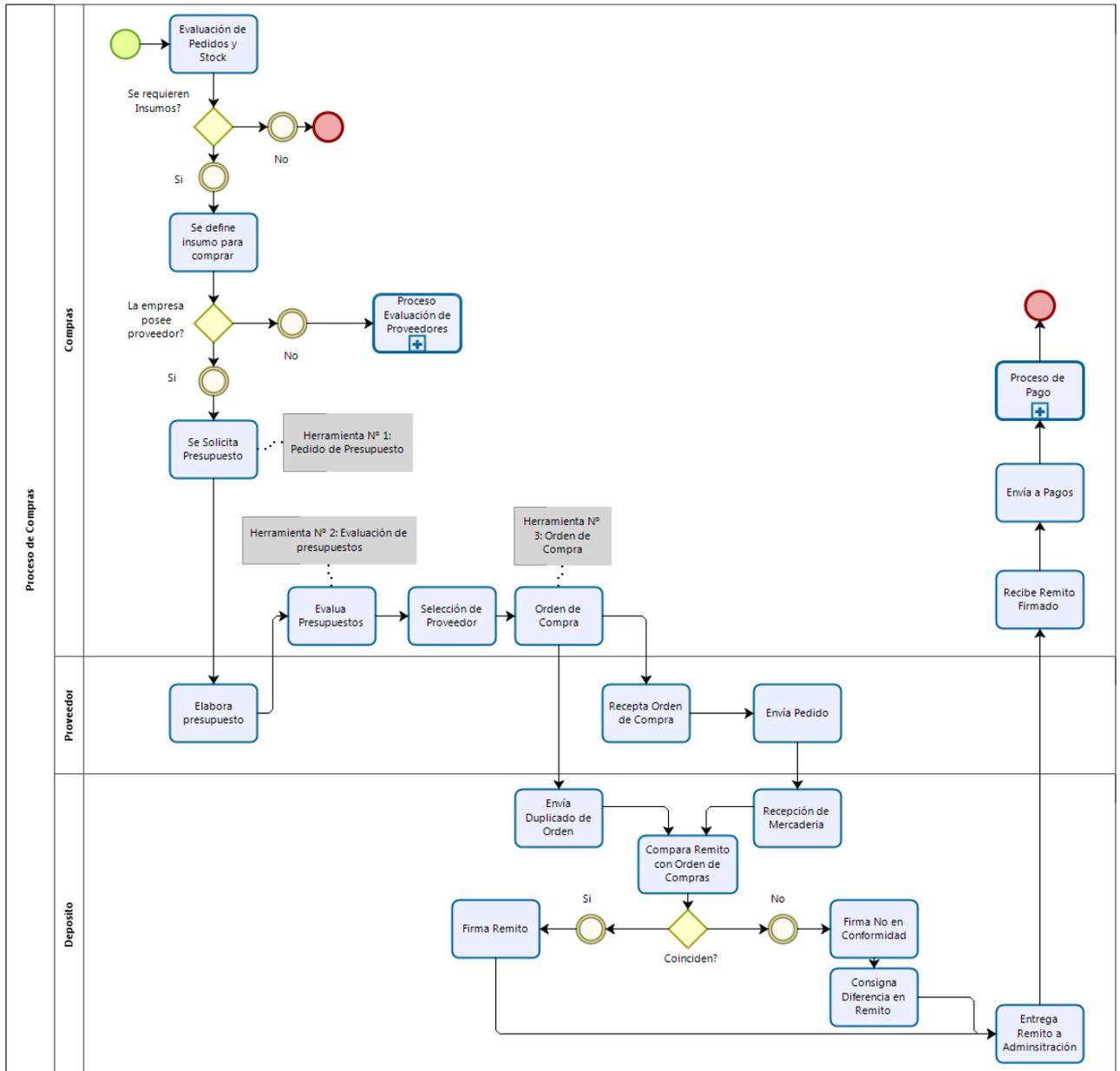
En esta situación se puede dar dos posibilidades, si la empresa no requiere la compra de insumos, lo cual significa que tiene stock suficiente para solventar dicha producción, y si la misma necesita ciertos insumos, de esta manera se agrega el primer nuevo proceso asociado al de compras, que es la "Evaluación de Proveedores" si no se cuenta con los mismos para determinado insumo, de manera tal que si tenemos varios proveedores utilizamos la primer herramienta dentro del proceso que es el "Pedido de Presupuestos" cotizando los insumos necesarios.

Una vez obtenido los presupuestos de los proveedores se utiliza la segunda herramienta del proceso "Evaluación de Presupuestos", con la cual definimos a quien se va a comprar y emitimos la "Orden de Compra" tercer herramienta del proceso.

Momento en el cual se entrega una orden de compra al proveedor, este la receipta y envía los insumos, entregamos también la orden de compra al sector de depósito/stock de la fábrica para que cuando llegue el pedido coteje los insumos enviados con los realmente pedidos, si estos coinciden se firma el remito, se lo entrega a la administración y esta envía el pago, pero si no coincide el remito con la mercadería entregada se firma con NO conformidad, se expone la diferencia de la mercadería y se entrega a la administración nuevamente para que envíe al área de pago por lo recibido,

dando inicio al proceso de pagos, cuyo responsable deberá realizar el reclamo por la entrega inadecuada.

6.2.1.2. Flujograma



Flujograma 5: Proceso de Compras (Fuente: Elaboración Propia)

6.2.1.3.Herramientas

✓ Herramienta N° 1: Pedido de Presupuesto

PEDIDO DE PRESUPUESTO			
ÁREA			
Responsable		Fecha de Pedido	
PRODUCTOS		DETALLES	
producto		Cantidad	
		Color	
		Plazo	
producto		Cantidad	
		Color	
		Plazo	
producto		Cantidad	
		Color	
		Plazo	
Firma y Aclaración del Emisor		Firma y Aclaración del Receptor	

*Herramienta 1: Pedido de Presupuesto  
(Fuente: Elaboración Propia)*

✓ **Herramienta N° 2: Evaluación de Presupuesto**

<b>EVALUACIÓN DE PRESUPUESTOS</b>		
<b>Nº de Orden de compra</b>		
<b>Proveedor</b>		
<b>Fecha de Pedido</b>		
<b>Fecha de Presupuesto</b>		
<b>Productos Pedidos</b>	1)	
	2)	
	3)	
Items a Evaluar		Descripción
<b>Productos</b>	Calidad de productos	
	Precio de productos	
	Capacidad de respuesta por cantidad	
<b>Logística</b>	Tiempo de entrega	
	Servicio de logística	
<b>Pago y Financiación</b>	Condiciones de pago	
	Financiación	
Resultado		
<b>Situación</b>	Aprobado	<b>Firma y Aclaración del Responsable</b>
	Rechazado	

*Herramienta 2: Evaluación de Presupuesto  
(Fuente. Elaboración Propia)*



6.2.1.4. Manual de Proceso

DESCRIPCIÓN					
<b>Proceso</b>		Compras			
<b>Alcance</b>		Transacciones de adquisición de insumos			
<b>Excepciones</b>		Proveedor. No se interviene el proceso interno de otras empresas.			
Personal Interviniente					
<b>Puesto</b>	Compras	<b>Área</b>	Stock	<b>Tarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa stock y pedidos.</li> <li>• Evalúa proveedores.</li> <li>• Realiza orden de compra</li> <li>• Deriva a pagos</li> </ul>
<b>Herramientas de control</b>	Nombre de la herramienta			Objetivo	
	Herramienta N° 1: Pedido de Presupuesto			Contemplar toda la información necesaria para lograr una cotización acorde a las necesidades de la empresa	
	Herramienta N° 2: Evaluación de Presupuesto			Comprar y evaluar los costos en diferentes proveedores, como así también las características asociadas a la metodología Just in Time.	
	Herramienta N° 3: Orden de Compra			Lograr la formalización de las órdenes de compra, para evitar problemas con proveedores	

*Tabla 10: Manual de Proceso de Compras  
(Fuente: elaboración Propia)*

## **6.2.2. Proceso de Pagos**

### **6.2.2.1.Descripción**

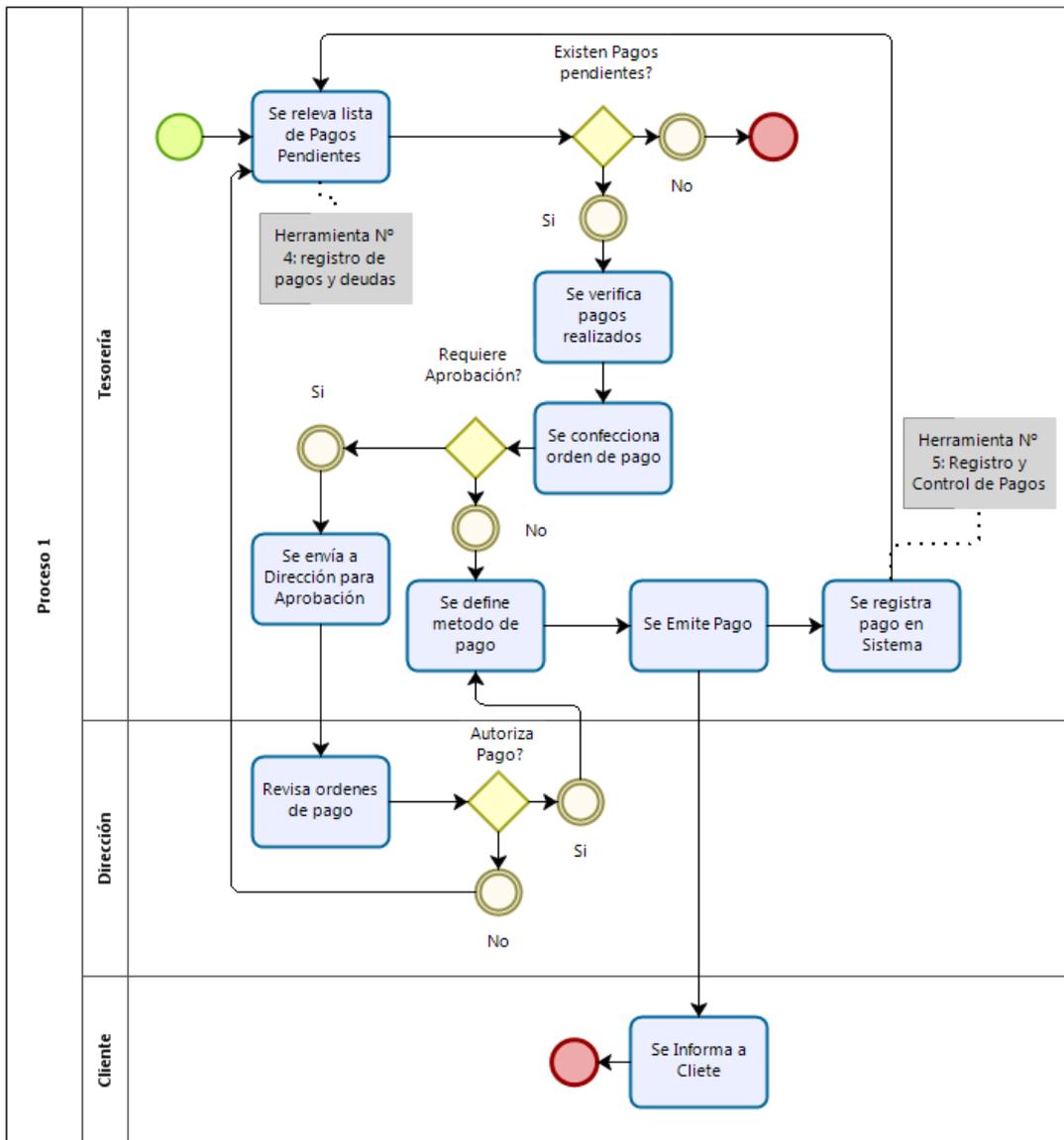
El proceso de pagos inicia con el relevamiento de lista de pagos pendientes, esto se realizará mediante la Herramienta N° 4: registro de pagos y deudas. Se evalúa la necesidad de realizar pagos o no. Si no se encuentran deudas a plazo el proceso finaliza, hasta el siguiente control semanal.

Si se debe realizar un pago, se verifican los pagos realizados previamente al proveedor, se determina el monto a pagar y se confecciona una orden de pago. Si el monto de la orden de pago supera el monto de \$50.000 (Pesos cincuenta mil), se deriva a dirección para su aprobación, si no es aprobado vuelve al inicio del proceso, a la verificación de pagos.

Si es aprobada, se procede a definir el método de pago, al igual que si el monto de pago es menor a los \$50.000. Los métodos de pago pueden ser: Efectivo para nuevos proveedores, cheque de terceros o transferencia bancaria para proveedores con trayectoria con la empresa.

Una vez definido el método y monto de pago, se emite el pago, y se registra el pago en sistema (Herramienta N° 5: Registro y Control de Pagos). Finalmente, se le informa al cliente la ejecución del pago y se finaliza el proceso.

6.2.2.2. Flujograma



Flujograma 6: Proceso de Pagos  
(Fuente: Elaboración Propia)

6.2.2.3.Herramientas

✓ Herramienta N° 4: registro de pagos y deudas

REGISTRO DE PAGO Y DEUDA							
N°					Fecha de Pago		
Fecha de Relevamiento							
PRODUCTOS A COMPRAR						Requiere Pago	
Cliente	Tipo de Facturación	Deuda	Pago	Total	Fecha de Pago	Si	No

Firma y Aclaración de Aprobación \_\_\_\_\_

Herramienta 4: registro de pagos y deudas  
(Fuente: Elaboración Propia)

✓ **Herramienta N° 5: Registro y Control de Pagos**

<b>CONTROL DE PAGO</b>						
N°						
Responsable						
PRODUCTOS A COMPRAR					Cargado	
Cliente	Tipo de Facturación	Monto de pago	Medio de Pago	Fecha de Pago	Si	No

<b>Firma y Aclaración de Aprobación</b>	
---	--

*Herramienta 5: Registro y Control de Pagos  
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.2.4. Manual de Proceso

DESCRIPCIÓN					
<b>Proceso</b>		Pagos			
<b>Alcance</b>		Pago de Proveedores			
<b>Excepciones</b>		Proveedor. No se interviene el proceso interno de otras empresas.			
Personal Interviniente					
Puesto	Pagos	Área	Pagos	Tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pagos a proveedores</li> <li>• Pedir autorización a dirección en casos necesarios</li> <li>• Controlar pagos efectuados</li> <li>• Controlar Pagos y deudas</li> </ul>
Herramientas de control	Nombre de la herramienta				Objetivo
	Herramienta N° 4: registro de pagos y deudas				Registrar y controlar el pago a proveedores y el vencimiento de deuda
	Herramienta N° 5: Registro y Control de Pagos				Registrar y controlar los pagos efectuados a proveedores

Tabla 11: Manual de Proceso de Pagos  
(Fuente: Elaboración Propia)

### **6.2.3. Proceso de cobranza Cliente Mayorista**

#### **6.2.3.1.Descripción**

La cobranza puede hacerse por medio de cheques, ya sean propios de los clientes o de tercero, o bien por medio de transferencia o depósito bancario, y efectivo.

Si es en efectivo, el responsable de cobranzas debe chequear la deuda (Herramienta N° 6: Gestión de Deuda de Clientes) del cliente, recibir el pago, imputar el pago en la planilla del cliente, y notificar los saldo deudor de existir. Se le entrega un recibo, con saldo deudor, al cliente por el pago hecho, el cual es firmado por el responsable de cobranzas como por el cliente.

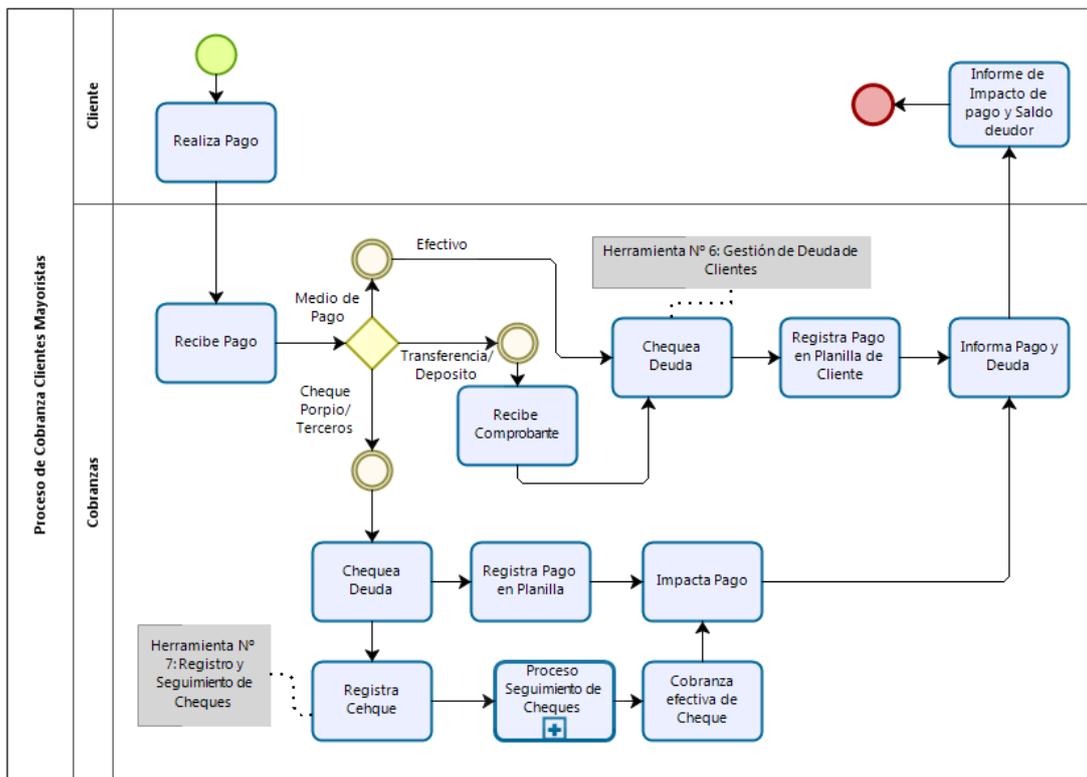
Si el cliente informa el pago por transferencia bancaria o deposito, debe enviar el comprobante vía e-mail de la transacción. El responsable de cobranzas recibe el comprobante, e inicia el proceso de verificación de deuda mediante la Herramienta N° 6: Gestión de Deuda de Clientes, y envía vía e-mail el resumen de cuenta actualizado.

Finalmente, si el cliente paga con Cheque, primero se inicia el proceso de verificación mediante la Herramienta N° 6: Gestión de Deuda de Clientes, se consigna pago y se deja pendiente el informe de estado de cuenta para el momento de cobranza efectiva del cheque. Una vez cobrado el cheque se informa al cliente el impacto del pago en su cuenta, y se informa saldo de deuda.

Posteriormente se cargan los datos del cheque en la planilla correspondiente “Herramienta N° 7: Registro y Seguimiento de Cheques” para poder tener un seguimiento de los mismos, con los vencimientos que tiene cada uno y tiempos administrativos.

Por un lado hay algunos clientes que depositan los pagos directamente en la cuenta, otros mandan cheques a la administración, en el caso de los viajantes los de Córdoba que están más cerca de la administración alcanzan los pagos (cheque o efectivo) hasta la misma, y en el caso de los viajantes de las otras zonas mandan el pago por encomiendan, realizan depósitos ellos mismos en la cuenta corriente, etc.

### 6.2.3.2. Flujograma



**Flujograma 7: Procesos de Cobranzas Cliente Mayorista**  
(Fuente: Elaboración Propi)

6.2.3.3.Herramientas

✓ Herramienta N° 6: Gestión de Deuda de Clientes

GESTIÓN DE DEUDA DE CLIENTES							
N°							
Fecha de Relevamiento							
PRODUCTOS A COMPRAR						Requiere Gestión de Pago	
Cliente	Deuda	Monto de Pago	Medio de Pago	Saldo	Fecha de Pago	Si	No

Firma y Aclaración de Aprobación \_\_\_\_\_

Herramienta 6: Gestión de Deuda de Clientes  
(Fuente: Elaboración Propia)

✓ **Herramienta N° 7: Registro y Seguimiento de Cheques**

<b>REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE CHEQUES</b>							
<b>Planilla N°</b>							
<b>Fecha</b>							
Cliente	N° de Cheque	Monto	Banco	Tipo		Requiere Gestión de Cobranzas	
				Propio	Terceros	Si	No

**Firma y Aclaración de Aprobación** \_\_\_\_\_

*Herramienta 7: Registro y Seguimiento de Cheques  
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.3.4. Manual de Procesos

DESCRIPCIÓN					
<b>Proceso</b>		Pagos			
<b>Alcance</b>		Cobranzas a clientes mayoristas			
<b>Excepciones</b>		Proceso de pago de clientes.			
Personal Interviniente					
<b>Puesto</b>	Cobranzas	<b>Área</b>	Pagos	<b>Tarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cobranzas a clientes</li> <li>• Realizar seguimiento de deuda</li> <li>• Gestionar la deuda de clientes</li> </ul>
<b>Herramientas de control</b>	Nombre de la herramienta			Objetivo	
	Herramienta N° 6: Gestión de Deuda de Clientes			Verificar vencimientos de deudas y gestionar pagos	
	Herramienta N° 7: Registro y Seguimiento de Cheques			Verificar vencimientos y cobranzas de cheques.	

*Tabla 12: Manual de Proceso de Pagos  
(Fuente: Elaboración Propia)*

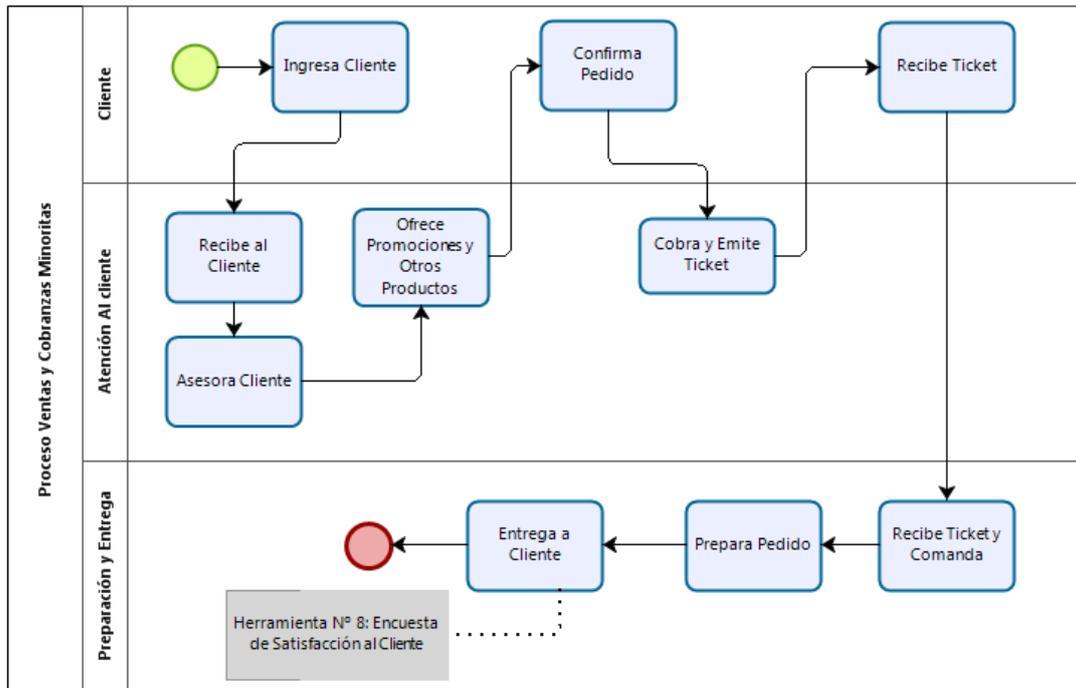
#### **6.2.4. *Proceso de venta y cobranza Local Comercial***

##### **6.2.4.1. Descripción**

Este proceso comienza con el ingreso del cliente al local en búsqueda de un artículo en particular, al cual se lo recibe y se le brinda el mejor asesoramiento para poder ayudarlo en la búsqueda de su producto, se le ofrece promociones y otros productos similares.

Una vez decidida la compra, se confirma el pedido y el artículo a llevar, se cobra y emite factura, el cliente recibe la misma y pasa al área de preparación y entrega para armar el pedido junto con la comanda, se entrega el producto al cliente y conjuntamente con él se incluye la Herramienta N° 8: Encuesta de Satisfacción al Cliente, terminando con la opinión del cliente y el servicio brindado.

6.2.4.2. Flujograma



*Flujograma 8: Proceso de Venta y Cobranza Cliente Minorista  
(Fuente: elaboración Propia)*

### 6.2.4.3.Herramientas

✓ **Herramienta N° 8: Encuesta de Satisfacción al Cliente**

Encuesta de Satisfacción					
Nombre y Apellido					
E-Mail					
Evaluación					
Como se siente con:	Totalmente Satisfaceho	Parcialmente Satisfaceho	Indiferente	Parcialmente Insatisfaceho	Totalmente Insatisfaceho
La calidad de la atención recibida de parte del vendedor	5	4	3	2	1
La calidad de la atención recibida de parte del Cajero	5	4	3	2	1
La calidad de la atención recibida de parte del Área de Entrega	5	4	3	2	1
La calidad de los productos	5	4	3	2	1
La Variedad de productos	5	4	3	2	1
La ambientación del local	5	4	3	2	1
Otros Comentarios					

*Herramienta 8: Encuesta de Satisfacción al Cliente  
(Fuente: Elaboración Propia)*

6.2.4.4. Manual de Procesos

DESCRIPCIÓN					
<b>Proceso</b>		Venta y cobranza Local Comercial			
<b>Alcance</b>		Actividad comercial en local comercial a consumidor final.			
<b>Excepciones</b>		Ventas mayoristas			
Personal Interviniente					
<b>Puesto</b>	Ventas	<b>Área</b>	Local Comercial	<b>Tarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta a consumidor final</li> <li>• Cobranzas</li> <li>• Entrega de pedidos</li> </ul>
<b>Herramientas de control</b>	<b>Nombre de la herramienta</b>				<b>Objetivo</b>
	Herramienta N° 8: Encuesta de Satisfacción al Cliente				Evaluar el nivel de satisfacción de clientes.

*Tabla 13: Manual de procesos de Venta y Cobranza en Local Comercial  
(Fuente: Elaboración Propia)*

## **6.3.Etapa Presupuestaria**

### **6.3.1. Implementación**

La propuesta antes desarrollada, se implementará en dos pasos, el primero es de Capacitación y el segundo de Auditoría y Control.

En relación a las capacitaciones, se propone realizar una capacitación por sector, con el objetivo de mostrar los nuevos procedimientos y las herramientas a implementar, buscando que los empleados logren una implementación de las mismas.

Para esto se destinará un total de 10 módulos, en las cuales se realiza tan tanto capacitaciones grupales como reuniones individuales en caso de ser necesario para facilitar la implementación integral de la propuesta.

Una vez finalizado el primer paso, se llevaran a cabo instancias de control denominadas auditorias. El objetivo es observar y verificar el adecuado uso de las herramientas y corrección de desviaciones o de las herramientas y procesos en sí mismos, en función de las necesidades y dinámica cotidiana de la organización.

Para las auditorias se tomarán un total de 20 módulos, donde se llevara a cabo el control, modificación e implementación de las herramientas como de los procesos.

### 6.3.2. Presupuesto

A continuación se planteará un honorario de \$822,50 por módulo, de acuerdo a lo establecido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, con la siguiente carga y distribución de módulos:

	Cant. de Módulos	Precio Modulo	Total
Diagnóstico y Relevamiento	20	\$ 822,50	\$ 16.450
Diseño de Procesos y Herramientas	25	\$ 822,50	\$ 20.563
Capacitaciones	10	\$ 822,50	\$ 8.225
Auditorias	20	\$ 822,50	\$ 16.450
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>\$ 822,50</b>	<b>\$ 61.688</b>

*Tabla 14: Presupuesto total  
(Fuente: Elaboración propia)*

### 6.3.3. Diagrama de Gantt

	Año 1								
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Diagnóstico y Relevamiento									
Diseño de Procesos y Herramientas									
Capacitaciones									
Auditorias									

*Tabla 15: Diagrama de Gantt  
(Fuente: Elaboración Propia)*

## **7. Conclusiones y Recomendaciones**

### **7.1. Conclusiones Finales**

En el presente trabajo se planteó una propuesta de intervención para la empresa Rigazzio S.A. Posterior al relevamiento interno se detectaron falencias importantes tanto a nivel de gestión como de control interno, lo que lleva a que la empresa se encuentre ante riesgos significativos en lo que respecta a los aspectos financieros y productivos.

En contexto de alta incertidumbre e inestabilidad como el que atraviesa Argentina, es importante que las empresas puedan controlar aquellos aspectos que la hagan más eficiente y eficaz en el uso de sus recursos y los resultados que obtiene. La falta de control y las gestiones informales son dos debilidades que deben ser afrontadas y diseñadas para minimizar el impacto de las amenazas externas.

Rigazzio S.A., con casi 40 años de trayectoria en el mercado, es una empresa familiar caracterizada por la alta informalidad, alta centralización en la gerencia general y deficiencias en los controles internos. Con el fin de minimizar el impacto de estas debilidades, es que se propuso la implementación de un diseño de control interno para los procesos administrativos contables.

En este contexto, la propuesta incluyó el diseño y formalización de los procesos de compras, pagos, cobranzas y ventas, separando la gestión de clientes mayoristas y minoristas. Una vez formalizados los flujos, se diseñaron las herramientas que permitieran controlar las actividades claves o los puntos críticos en cada proceso, y finalmente se planteó el manual de procesos en cada caso.

Posterior al diseño antes mencionado se estableció un proceso de implementación, el cual contempla en primera instancia la capacitación sobre los procesos, donde se verán involucrados los empleados de las diferentes áreas en función de su intervención en los procesos diseñados.

Posteriormente, en segundo lugar, se propone desarrollar instancias de auditoría o control sobre la implementación de los procesos con el objetivo de garantizar su correcta implementación, evitar desviaciones y realizar correcciones en los procesos y/o herramientas de ser necesario.

Todo el proceso se planificó para ser desarrollado en un periodo de 9 meses, con un costo total de \$ 61.688. Teniendo en cuenta esto, se considera que la empresa está en condiciones de enfrentar esta inversión, y que podría generar grandes mejoras en lo que respecta a los aspectos financieros y contables, aplicando herramientas simples de control, descentralizar la gerencia general y mejorar el rendimiento global de la organización.

## **7.2.Recomendaciones Profesionales**

Para esto se recomienda en primera instancia, la contratación e instalación de un software administrativo, que permita incorporar nueva tecnología existiendo actualmente más de una opción.

Particularmente se recomienda el software Bejerman, enfocado en procesos administrativos contables, que implicaría una inversión de aproximadamente \$70.000 (con IVA incluido), incluyendo la capacitación de los empleados y usuarios, como el mantenimiento y resolución de problemas del software. Y anualmente se debe renovar la licencia, lo cual posee un costo aproximado de \$10.000.

Es fundamental que la empresa pueda intervenir y mejorar su comunicación interna, entre todas las áreas como en todos los niveles, pudiendo optimizar el flujo de información y documentación, aplicando herramientas que lo faciliten como GoogleDocs o chats internos de comunicación rápida y eficiente.

También se recomienda que los miembros de la familia incluidos en la empresa, se profesionalicen y capaciten en gestión/administración de empresas, permitiendo que la empresa evolucione en su visión y misión, como en la obtención de resultados. A futuro se recomienda que la familia se plantee la iniciación de un proceso de redacción de un Protocolo Familiar, herramienta que facilitara la consecución del objetivo de profesionalización de la empresa. Dicho protocolo permite establecer normas claras en el manejo de la organización, como puede ser el traspaso generacional, la incorporación de miembros de la familia como así también familiares políticos, entre otros.

Como cierre del presente trabajo se considera haber cumplimentado con los objetivos planteados inicialmente, habiendo entregado a la empresa una propuesta de valor para mejorar su desempeño actual. No solo se contempla la reducción de riesgos

sino que además el producto obtenido, en este caso en particular, los flujogramas permiten a las integrantes presentes y con mayor relevancia a los futuros miembros, obtener un conocimiento preciso de los procesos de la empresa.

También, teniendo en cuenta la incorporación de un miembro familiar profesional como así también la del contador interno, la propuesta se orienta no solo a profesionalizar a la empresa, sino también a generar seguridad razonable en sus procesos como actividades cotidianas, mejorando el resultado, logrando sostener el clima de confianza propio de las empresas familiares y potenciar el crecimiento en el mercado actual.

## 8. Bibliografía

### 8.1. Bibliografía Impresa

- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). Auditoría como un enfoque integral. (V. F. Aida Gabriela, Trad.) Pearson.
- Chiavenato, I. (2010). Administración. Proceso Administrativo (3era Edición Ed ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Estupiñán Gaitán, R. (Julio de 2015). Control Interno y Fraudes. 3 ed. Editorial Ecoe Ediciones
- García, N., Robles, A. M., Arnoletto, J. L., & Castañeda, A. A. (2013). Manual de auditoría bajo las normas internacionales. Córdoba, Córdoba, Argentina: Advocatus.
- Lattuca, A. (2014) Auditoría, Concepto y Método Segunda edición corregida. Rosario,
- Luna Gonzales, A. c. (2014). Proceso Administrativo (Primera Edición ed.). México D.F: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Lybrand, & Coopers. (2013). Informe COSO 1. Argentina. Ed. Foja Cero
- Mantilla S. A. (2013) Auditoría del control interno. 3 Edición. Ed. ECOE Ediciones
- Rusenás, R., O. (1999). Manual de Control Interno. 3 Edición Ed. Macchi
- Whittington, R., & Pany, K. (2005). Principios de auditoría. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA.

## 8.2. Bibliografía Digital

- Calderon, &Garcia. (2006). Diseño de Control Interno para la Pequeña y Mediana Empresa. Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo. Instituto de Ciencias Económicas Administrativas. (Versión Digital) Extraído el 25/04/2018 de [http://www.academia.edu/6662073/DISE%C3%91O\\_DE\\_CONTROL\\_INTERNO\\_PARA\\_LA\\_PEQUE%C3%91A\\_Y\\_MEDIANA\\_EMPRESA\\_LICENCIADO\\_EN\\_CONTADUR%C3%8DA](http://www.academia.edu/6662073/DISE%C3%91O_DE_CONTROL_INTERNO_PARA_LA_PEQUE%C3%91A_Y_MEDIANA_EMPRESA_LICENCIADO_EN_CONTADUR%C3%8DA)
- COSO II Internal control integrated framework (2013). Recuperado el 25/05/2017 desde [http://www.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf)
- Díaz Villate, M. G. (2016)¿Carta de Recomendaciones o Informe de Auditoría? Publicado en [auditoool.com](http://auditoool.com), el 04/02/2016 (Documento Digital) Extraído el 15/07/2017 de <https://www.auditoool.org/blog/auditoria-externa/3927-carta-de-recomendaciones-o-informe-de-auditoria>
- Illescas, E. E., &Pillajo, J. N. (2013). Diseño de un Manual de procedimiento contable y presentación de estados financieros en costos ABC. Publicado Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador. (Versión Digital) Extraído el 25/07/2018 de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6295/1/UPS-CT002855.pdf>
- Pungitore, J. L. (2013). Sistema administrativo y control interno. (Versión Digital) Extraído el 27/05/2018 de <https://es.scribd.com/doc/229283285/Capitulo-1-al-7-Pungitore-doc>

## 9. Anexos

### 9.1. Anexo I: Formulario Descriptivo del Trabajo Final de Graduación

#### ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

#### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Norberto José Gnocchi
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	35.577.818
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Desarrollo del Control Interno en los procesos administrativos-contables de la empresa Rigazzio S.A.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	norberto.gnocchi@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	Si
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: \_\_\_\_\_certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.