



Universidad Siglo 21.

Contador Público.

Trabajo final de graduación. Proyecto de Aplicación Profesional.

Análisis de los controles internos del formato proximidad de la empresa Libertad S.A.

Bravo, Marcela Esther.

D.N.I. 23.764.943

2019.

## **Resumen.**

¿Cómo enfrentan en el retail los nuevos riesgos y requerimientos de control interno en un ambiente más competitivo y dinámico para mejorar el desempeño?

En los últimos tiempos los diferentes acontecimientos, cambios tecnológicos, la aparición de nuevas regulaciones globalizadas, la divulgación de nuevos estándares, normas y metodologías de trabajo de todos los involucrados en la dirección de una empresa; llevaron a la auditoría interna a cambiar su rol, adaptándose permanentemente a las diferentes necesidades que el entorno le fue exigiendo.

Los Auditores Internos son vistos como un importante integrante dentro de la organización, asesor de confianza, que colabora con el departamento de control interno en el logro de los objetivos estratégicos definidos por la Dirección. Los procesos de Auditoría están obligados a evolucionar para acomodarse a la situación presente, para seguir prestando un servicio de calidad. El formato proximidad de Libertad S.A. se encuentra con falencias en los controles internos de los procesos que afecta a esta actividad, por lo que se propone la elaboración de una matriz de control interno basado en el modelo COSO, para los procesos de control de flujo de mercadería, frescos, ventas y gestión soportes aplicado a este formato. La implementación de una matriz de control es de interés siempre y cuando involucre a la organización como un todo.

Palabras Clave: Control interno, Procesos en supermercados, Empresas del retail.

## **Abstract**

How do you face the new risks and requirements of internal control in a more competitive and dynamic environment in order to improve performance?

In recent times the different events, technological changes, the emergence of new globalized regulations, the disclosure of new standards, standards and work methodologies of all those involved in the management of a company; led the internal audit to change its role, adapting itself permanently to the different needs that the environment was demanding.

The Internal Auditors are seen as an important member of the organization, a trusted advisor, who collaborates with the internal control department in achieving the strategic objectives defined by the Management. The Audit processes are obliged to evolve to adapt to the present situation, to continue providing a quality service. The proximity proximity of Libertad S.A. it is faced with shortcomings in the internal controls of the processes that affect this activity, for which reason it is proposed to elaborate an internal control matrix based on the COSO model, for the processes of flow control of merchandise, fresh produce, sales and Support management applied to this format. The implementation of a control matrix is of interest as long as it involves the organization as a whole.

**Keywords:** Internal control, Processes in supermarkets, Retail companies.

## **Índice de Contenido**

Introducción.....	7
Objetivos.....	10
Marco Teórico.....	11
Marco Metodológico.....	23
Diagnóstico.....	28
Desarrollo .....	34
Conclusiones y recomendaciones.....	47
Bibliografía .....	50
Anexos .....	51

## **Índice de tablas**

Tabla 1: Instrumento de investigación aplicado a los objetivos específicos.....	24
Tabla 2: Resumen de actividades actuales del formato proximidad.....	26
Tabla 3: Programación de la Auditoría Interna Integral.....,	38
Tabla 4: Tabla de controles internos formato proximidad.....	55
Tabla 5: Nueva propuesta Matriz de Controles y Riesgos del formato proximidad....	57

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Organigrama general del formato proximidad o cercanía.....	30
--	----

## INTRODUCCION

En el entorno competitivo y complejo, el riesgo de fraude y conductas irregulares representan riesgos para las empresas y de materializarse compromete a recursos actuales y/o futuros de una organización. Uno de los factores que contribuye al riesgo de fraude es la deficiencia en los controles internos que deben ser optimizados para evitar un daño en la imagen corporativa, que lleva a perder clientes.

Los controles internos se diseñan e implementan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para una empresa. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

No todas las personas entienden lo mismo por “control interno”, esto se agrava cuando sin estar claramente definido se utiliza en la normatividad.

El informe COSO, es el resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

En Estados Unidos de América, el informe COSO ha permitido que académicos, legislativos, directores de empresas, auditores internos y externos y líderes empresariales tengan una referencia conceptual común de lo que significa el control interno, no obstante, las diferentes definiciones y conceptos que sobre este tema existen.

El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los consejos de administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y los altos directores presten atención al control interno, tal como COSO lo define, enfatizando la necesidad de los comités de auditoría y de una calificada auditoría interna y externa, recalcando la necesidad de que el control interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

Realizando una investigación respecto a estudios investigativos como trabajos de grado y monografías entre otros, se destaca la investigación titulada “Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos” cuya autor es Walter Orlando Rojas Diaz, de la Universidad San Carlos de Guatemala 2007, en la que el autor realiza un aporte importante a aquellas empresas que no cuentan con un sistema de control interno buscando obtener

una máxima eficiencia en el mercado en el cual se desarrollan, se considera un trabajo relevante para este proyecto en la medida que trata el tema en forma amplia y concisa que ha movido a los profesionales de la contaduría y ciencias afines a reflexionar sobre los pro y los contra de implementar cambios direccionados al establecimiento de controles internos eficaces en las empresas de hoy en día.

El presente proyecto hace referencia a los diferentes métodos utilizados para el diseño de un sistema de control interno en los formatos proximidad (mini y petit) de la empresa Libertad S.A, para ello se basa en el modelo COSO mediante el cual se han obtenido los lineamientos necesarios para el desarrollar dicho sistema. Esta matriz de control interno basada en el modelo COSO se realizó con el objeto de ayudar a mejorar la administración en el manejo de los recursos y para que sirva como guía para todos y cada uno de los colaboradores de las sucursales a identificar sus actividades y responsabilidades dentro de la organización.

El estudio contemplara los siguientes pasos:

En primera instancia se realizará un estudio previo de conocimiento de la empresa, en donde se describe su historia, se conoció que la misma cuenta con dos formatos de actividad comercial el de grandes superficies (hipermercados) y proximidad (mini y petit), “formato de cercanía”; la diferencia de estos últimos es el surtido que ofrece a sus clientes. Petit es más premium en vinos y fiambres y tiene un servicio de venta asistida. En cambio, los minis, son de actividad exclusiva de autoservicio. El proceso de las actividades diarias es el mismo en ambas actividades.

Como segundo paso se trató los conceptos básicos de control interno, manual de procedimientos, el modelo COSO y por ende sus componentes.

En tercer orden para conocer y analizar la estructura y actividad comercial actual del formato proximidad se aplicaron técnicas de investigación tales como observación a las actividades de las sucursales, se presenciaron dos jornadas completas de trabajo, entrevistas y cuestionarios al jefe del formato proximidad y la responsable de control interno respectivamente, para conocer si existían controles internos en el proceso de flujo de mercadería, frescos, ventas y en la gestión de soportes. Se visualizaron numerosas fallas ya que este tipo de actividad solo tiene asignado flujogramas en sus procesos, no existen manuales de procedimientos propiamente dichos y las responsabilidades de sus miembros no están expresamente definidas, se utiliza la polivalencia entre sus miembros para optimizar los recursos humanos.



Finalmente se presentan los lineamientos para redactar la descripción de funciones de cada uno de los integrantes del organigrama de las sucursales. Se estructura los manuales de procedimientos de cada una de las actividades que en ellas se ejecutan y se propone una matriz de controles y riesgos única para la totalidad del formato proximidad. Mediante la investigación realizada a la empresa, se pudo evidenciar que el control interno es una herramienta fundamental para realizar de una forma más efectiva los objetivos trazados por la compañía

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

-Analizar el sistema de control interno en los formatos proximidad (mini y petit) de la empresa Libertad S.A. y proponer la implementación de una matriz con mejoras de las técnicas ejecutadas actualmente.

### **Objetivos Específicos**

-Conocer y analizar la estructura actual del formato proximidad de la empresa Libertad S.A.

-Analizar la valoración de la Auditoría Interna de la empresa a los controles internos.

-Analizar los objetivos y actividades de control asignada a las sucursales de proximidad de la empresa.

-Identificar los riesgos potenciales a los que están expuestas las sucursales de formatos proximidad.

-Readecuar los manuales de funciones y procedimientos de cada área de la empresa, promoviendo y facilitando su correcta implementación en las actividades de proximidad.

-Proponer una matriz estándar única y obligatoria para las sucursales mini y petit libertad.

## **MARCO TEORICO**

### **CONTROL INTERNO: Definición**

(Coopers & Lybrand. 2007) El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad a la operación financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

(Chiavenato, Idalberto 2012) El control es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo el control es un proceso esencialmente regulador.

En base a las definiciones precedentes el control interno puede definirse como el plan mediante el cual la organización establece principios, métodos y procedimientos que, coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la identidad y prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa.

### **Importancia del control interno**

(Estupiñán Gaitán, Rodrigo 2015) Al respecto es importante resaltar el concepto de la “responsabilidad” (accountability), como uno de los factores claves para el gobierno o la dirección corporativa de las organizaciones: en este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados.

En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran mucha similitud:

- Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.

- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Garantiza la eficacia y la eficiencia en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas.
- Protege los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Garantiza que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

## **COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

(Coopers & Lybrand.1997) El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

### **▪ Ambiente de control**

(Ladino, Enrique 2009) define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de estos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

El núcleo de un negocio es su personal {sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad} y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

## ▪ **Evaluación de los riesgos**

(Estupiñán Gaitán, Rodrigo 2015) Todas las organizaciones enfrentan riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de competir para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos y servicios.

Los riesgos de negocio determinados por la alta dirección incluyen aspectos tales como:

- Clima de ética y presión a la dirección para el logro de los objetivos.
- Competencia, aptitud e integridad del personal.
- Tamaño del activo, liquidez o volumen de transacciones.
- Condiciones económicas del país.
- Complejidad y volatilidad de las transacciones.
- Impacto en reglamentos gubernamentales.
- Procesos y sistemas de información automatizados.
- Dispersión geográfica de las operaciones.
- Cambios organizacionales, operacionales, tecnológicos y económicos.

## **Procedimiento de valoración del riesgo**

(NIA-ES 315, 2013) Según la norma, los procedimientos de valoración del riesgo incluirán los siguientes:

(a) Indagaciones ante la dirección y ante otras personas de la entidad que, a juicio del auditor, puedan disponer de información que pueda facilitar la identificación de los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error.

(b) Procedimientos analíticos.

(c) Observación e inspección

La evaluación del riesgo es un paso importante en el negocio, ayuda a centrar en los que son realmente importantes, los que tienen potencial para causar daño. Es indispensable destacar que, para lograr esta determinación, se debe tener en consideración aspectos como los factores de riesgos cualitativos, tanto como los cuantitativos.

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de venta, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la

organización funcione de forma coordinada. Igualmente debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

#### ▪ **Actividades de control**

(Ladino, 2009); (Estupiñán Gaitán, Rodrigo 2015) Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeños de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización en todos los niveles y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización, conciliaciones etc. Las actividades de control se clasifican en:

- ✓ Controles preventivos.
- ✓ Controles detectivos.
- ✓ Controles correctivos.
- ✓ Controles manuales o de usuario.
- ✓ Controles de computo o de tecnología de información.
- ✓ Controles administrativos.

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos; el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse de que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de los objetivos.

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

#### ▪ **Información y comunicación**

(Ladino, 2009); (Estupiñán Gaitán, Rodrigo 2015) Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus

responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y la de los demás empleados. El personal deberá disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa. Asimismo, es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas. Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

- **Supervisión**

(Ladino, 2009); (Estupiñán Gaitán, Rodrigo 2015) resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomara la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos anteriores. La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de la administración.

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

De las definiciones mencionadas por los autores se concluye que el ambiente de control concede el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplirán con sus

responsabilidades de control. Es la base de los otros demás componentes. Allí los directivos de la organización evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se implantan para ayudar garantizar que se pongan en práctica las directrices de la dirección para hacer frente a dichos riesgos. Así la información relevante se capta y se notifica a toda la empresa. Todo este proceso es monitoreado y modificado según las circunstancias.

## **FASES DEL CONTROL INTERNO**

Se deben cumplir las tres fases siguientes:

**Planificación:** Comprende las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

**Ejecución:** Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

**Evaluación:** Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

### **Formas de hacer el estudio y evaluación del control interno.**

González, María Elena (2002, mayo 31) Control interno. Recuperado de <https://www.gestionpolis.com/control-interno/>



### **Método Descriptivo:**

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

### **Método Gráfico.**

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

### **Método de Cuestionarios.**

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

En base a la teoría planteada por González el estudio y análisis de los controles internos se determinan de acuerdo estructura organizativa de la empresa, lo importante es que los mismos sean las respuestas de lo que necesita la administración del negocio para mitigar un factor identificado de riesgo o alcanzar el objetivo de control.

## **CLASIFICACION DEL CONTROL INTERNO**

(VEGA de la Cruz, 2016) El control Interno desde lo estratégico, hasta lo económico y lo operacional deja evidenciar la existencia de dos grupos que forman los tipos de controles:

a) Control Administrativo: Incluye, pero no se limita al plan de la organización, los procedimientos y registros relacionados con la toma de decisiones para llevar a cabo las operaciones y tareas de la administración. Es una tarea asociada a la responsabilidad de llevar a cabo los objetivos y tener el control de las tareas contables.

b) Control contable: comprende el plan de la organización y los métodos y procedimientos relacionados con el resguardo de los activos y la transparencia de los registros financieros.

(Lattuca, 2011) Según Lattuca los controles contables comprenden aquellos que están referidos al plan de organización y a las normas de autorización y registros de operaciones y están

dispuestos para presentar protección a los activos de la organización y para asegurar la confidencialidad de la información contable.

Los controles administrativos que incluyen, en general, a los controles contables, son de mayor amplitud y están relacionados con las funciones gerenciales destinadas al logro de los fines de la organización.

Para el AICPA solo los controles contables se encuentran dentro de las normas de auditoría de estados contables.

Ambas visiones mencionadas precedentemente concluyen que los controles administrativos son propios de cada empresa en función de la reglamentación interna de la misma.

## **IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO**

(VEGA de la Cruz, 2016) El diseño y la implementación del control interno en las organizaciones deben cumplir algunos principios básicos:

**Legalidad:** cada organización construye sus normas legales y de procedimiento, las cuales deben estar en concordancia con las leyes vigentes

**Objetividad:** Comparando los resultados obtenidos cuantitativa y cualitativamente con parámetros definidos previamente.

**Neutralidad administrativa:** Constituye la base para conseguir la transparencia requerida para la correcta administración del patrimonio y exigir las responsabilidades ante cualquier acto ilícito.

**División de Funciones:** Garantiza una seguridad razonable en la ejecución de procesos, actividades y operaciones de manera que no se ponga en riesgo su ejecución. Incrementando la capacidad de resolver situaciones adversas.

Fijación de Responsabilidades: Facilita la ejecución y seguimiento de planes de negocios, previendo las funciones y responsabilidades de cada área, para que cada miembro de la misma sepa que debe hacer y cómo se debe hacer.

Cargo y Descargo: Se refiere a la correcta registración de todas las operaciones de entrada y salida de la organización.

Autocontrol: Cada persona dentro de la organización tiene la obligación de autoevaluar su desempeño de forma permanente.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, DEFINICION**

(Vivanco Vergara, 2017) Los manuales de procedimientos son herramientas efectivas, las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores, lo cual dan como resultado la toma de decisiones adecuadas dentro de la organización.

Un manual de procedimiento es una herramienta de apoyo para el personal de una organización, en el cual contiene políticas, controles, un detalle exhaustivo de todas las actividades que se realiza en cada puesto específico.

Los procedimientos especifican y detallan un proceso, donde ejecutan un conjunto ordenado de operaciones o actividades secuenciales en relación con los responsables de la ejecución, que debe cumplir con una duración previamente establecida.

## **CLASIFICACION DE MANUALES**

(Vivanco Vergara, 2017) Contar con un manual de procedimientos genera ventajas a la organización para la que se crea y para el empleado, ya que le permite cumplir en el mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, y así contribuir a los objetivos organizacionales, algunas ventajas son:

- 1- Permiten establecer los procedimientos bajo un marco legal establecido.
- 2- Asisten a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad del trabajo.
- 3- Unifican los métodos de trabajo.

- 4- Colaboran con el desarrollo de las actividades de manera eficiente y permite conocer la ubicación de los documentos.
- 5- La información que maneja es formal, es decir, información autorizada.
- 6- Marca las funciones y responsabilidades del personal.
- 7- Son documentos de estudio permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- 8- Fijan los controles administrativos.
- 9- Facilitan la toma de decisiones.
- 10- Evitan consulta a las áreas legales y apartan la implementación de procedimientos incorrectos.
- 11- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- 12- Ayudan de base para el adiestramiento y la capacitación al personal nuevo.

Existen dos tipos de manual de procedimiento los cuales son: Manual de Procedimiento Administrativo y el Contable.

Podemos decir que los manuales administrativos son herramientas que sirven como medio de comunicación y coordinación, que permiten tener la información organizada de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad.

Objetivos:

- 1- Presentar una visión de la organización.
- 2- Determinar las funciones las funciones asignadas a cada departamento de la organización.
- 3- Establecer la jerarquía de la organización.

Un manual contable es una herramienta de información en el que se recogen, de forma secuencial y cronológica las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones contables. La manera de archivar las facturas, la contabilización de bancos, el registro de alta de inmovilizado, etc. El manual debe asignar tareas a cada uno de los empleados de la organización, asegurar el cumplimiento de las políticas internas y asegurar la fiabilidad e integridad de la información financiera.

Los manuales contables son herramientas que sirven de guía para realizar los procedimientos contables en una organización en el cual se detallan las políticas a seguir para el correcto manejo de cada cuenta para poder garantizar que la información financiera sea más transparente.

Objetivos:

- 1- Ser guía para las operaciones de la organización y que esta se desarrolle de una manera eficiente.
- 2- Ser guía para el entrenamiento del personal.
- 3- Facilitar la comunicación e interpretación de los procedimientos y políticas contables.

El control interno es una forma de cumplir los objetivos dispuestos por la alta gerencia, la cual toma como herramienta fundamental a los manuales de procedimientos para que el personal tenga conocimiento de la correcta operatividad de la organización; se constituye como una herramienta de apoyo para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. Busca el mejoramiento continuo y por medio de los manuales de procedimiento afianza las fortalezas de la organización.

Un sistema de control interno es fundamental para las organizaciones ya que este combina normas y procedimientos para el tráfico de la información contable, de forma minuciosamente detallada para las distintas operaciones que realiza la organización. El control interno beneficia a la organización al brindar una seguridad razonable de los estados financieros.

Los manuales de procedimientos son la mejor herramienta, la más adecuada para expresar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

(Palma, 2009) Los procedimientos deben presentarse por escrito, en forma narrativa y siguiendo la secuencia de cada una de las actividades de una organización, detallando en qué consisten, cuando, como, donde, con qué y en cuanto tiempo se lleva a cabo, especificando quienes son los responsables de llevar cada tarea, cual es una unidad administrativa responsable y si existe más de una unidad que compartan dicha responsabilidad. Se aconseja la codificación las operaciones para simplificar las su identificación y comprensión, más aún cuando hay varias operaciones en una misma operación.

(Palma, 2009) Los procedimientos son útiles ya que permiten conocer el funcionamiento interno, descripción de tareas, ubicación, requerimientos y cada puesto responsable del cumplimiento. Complementan a la inducción del puesto y capacitación del personal, ya que se encuentra de forma detallada todas las actividades. Son útiles para la consulta de todo el personal. Sirven para hacer análisis del tiempo que lleva cada tarea y para delegar la autoridad. Permite determinar las responsabilidades por fallas o errores, aumentando la eficiencia de los empleados. Hace más fácil las tareas de auditoria de los trabajos realizados, aportando para el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

## **MARCO METODOLOGICO**

La metodología que se aplica a la investigación del presente proyecto dentro de la empresa Libertad S.A. es el cualitativo. Este método se apoya en describir en forma minuciosa, hechos, personas, situaciones, comportamientos e interacciones que se observan mediante un estudio. El método cualitativo busca la significación de las cosas, es explicativo y exploratorio.

La investigación cualitativa comprende diferentes perspectivas en función de las diversas concepciones que en las ciencias sociales se tienen a cerca de la realidad social y de cómo y cuánto de ella puede ser conocida. Así, las perspectivas más importantes de este enfoque son: la hermenéutica (interpretación de textos), la investigación acción, la etnografía (que estudia y describe los pueblos y sus culturas) y la teoría fundamentada.

### **Técnica e instrumentos**

La técnica a utilizar en primera instancia es la de la observación directa, esta técnica consiste en observar personalmente todas las tareas realizadas en la organización, personas, cosas, objetos, hechos, situaciones, acciones, etc.; con el fin de obtener la información necesaria para la investigación. Se utilizarán fuentes primarias para la obtención de la información directa, de primera mano, algunas de ellas son:

- Entrevistas al personal responsable de la Administración quienes informarán acerca de cada uno de los procesos y controles existentes.
- Inspección ocular de las sucursales para conocer los procesos diarios en la operación.
- Se efectuará un relevamiento de documentación, políticas, normas y procedimientos formalizados, a fin de identificar los procedimientos vigentes.
- Se efectuará un relevamiento de los sistemas utilizados para las operaciones comerciales diarias.

También se utilizarán fuentes secundarias de información, las cuales nos ofrecen información sobre los temas de estudio, pero no son fuente original de los hechos, algunas fuentes secundarias a utilizar son libros, revistas y medios de información.

En cada uno de los puntos anteriores se:

1. Observara la situación actual.

2. Se identificarán los controles implementados.
3. Se evaluará su diseño de procesos.
4. Se analizará la situación en relación a las mejores prácticas de control interno y administración de riesgos.
5. Se propondrán acciones para acercarse lo más que se pueda a los estándares de control interno, siempre analizando el costo- beneficio que llevar a cabo tales acciones.

Para la obtención de la información se elegirá 2 sucursales una con formato mini y la otra con formato Petit (se diferencian porque el Petit tiene surtido premium, el mini es básico).

Encuestas: cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el fin de obtener información de los grupos de interés.

Entrevista: se establece contacto directo con los grupos de interés, tiene como propósito la obtención de información espontánea y abierta.

Observación directa: permite obtener información directa y confiable, deben realizarse mediante procedimientos sistematizados y controlados.

Análisis de documentos: su mayor función es el análisis y relevamiento de material impreso.

*Tabla 1: Instrumento de investigación aplicado a los objetivos específicos.*

Objetivos Específicos	Información a Relevar	Técnica	Instrumento
Conocer y analizar la estructura actual del formato proximidad de la empresa	En primera instancia a que actividad se dedica el formato proximidad de la empresa, segundo la cantidad de recursos humanos con que cuenta cada sucursal (dotación de empleados), y después los procesos que se realizan en la operatoria diaria.	Cualitativa	Narración y Descripción: datos que se obtiene del portal web de la empresa y se puede corroborar en la entrevista posterior efectuada a los mandos medios de la misma.
Analizar la valoración de la auditoría Interna de la empresa a los controles internos	Conocer si el departamento de auditoría interna brinda el soporte necesario al control interno para que puedan implementarse actividades de control	Cualitativa	Cuestionario: consiste en una serie de preguntas con el propósito de obtener información, en este caso la coordinadora de control interno con el fin de obtener información útil al problema planteado



Analizar los objetivos y actividades de control asignada a las sucursales de proximidad de la empresa	Si existen controles internos estipulados, conocer para que tipo de actividades las efectúan y si para establecer la vigencia de los mismos tuvieron en cuenta la valoración del riesgo.	Cualitativa	Análisis de documentos: es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad de posibilitar su recuperación posterior e identificarlo. Aquí se analizan dónde están registrados los controles actuales.
Identificar los riesgos potenciales a los que están expuestas las sucursales de formatos proximidad	Relevar la cantidad de actividades que realizan las sucursales, con el fin de evaluar los riesgos a los cuales están expuestos	Cualitativa	Observación: mirar algo o alguien con mucha atención y detenimiento para adquirir algún conocimiento sobre su comportamiento o sus características. Se realiza la visita a 2 sucursales con el fin de presenciar las actividades diarias.
Readecuar los manuales de funciones y procedimientos de cada área de la empresa, promoviendo y facilitando su correcta implantación en las actividades de proximidad	Verificar si los manuales vigentes están acordes a las actividades y necesidades de los formatos proximidad de la empresa	Cualitativa	Análisis de documentos: que comprende la existencia de un hecho, la exactitud o la verdad de una afirmación, que tenga un valor de prueba. Se sugerirá realizar un rediseño de los procedimientos actuales y se implantarán los que se consideren necesarios para la actividad diaria.
Estandarizar y poner en práctica una matriz única y obligatoria para las sucursales mini y petit Libertad	Que la propuesta de matriz resultante de las investigaciones efectuadas sirva para minimizar los riesgos de las sucursales y obtener resultados más rentables en sus operaciones.	Cualitativa	Narración: Persigue crear la estructura de planteamiento-nudo-desenlace y el desarrollo incipiente de los distintos elementos narrativos. Se dejará una propuesta de matriz de riesgo a implementar.

*Fuente: Elaboración propia*

Como proceso inicial se realizó la técnica de observación, es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc.; con el fin de obtener determinada información necesaria para investigar que se hace en materia de control interno en los formatos proximidad de la empresa.

A continuación, se elaboró un cuadro resumen de cada una de las actividades, se observó si existen controles actualmente y las fallas detectadas en los mismos:

Tabla 2: Resumen de actividades actuales del formato proximidad

Proceso/ actividad	¿Se realiza control actualmente?	Fallas
Pedido de mercadería	No, el jefe al ser responsable de varias sucursales se imposibilita efectuar este control	Los controles de pedido de mercadería se realizan horas después o al día siguiente de efectuado su ingreso, las diferencias detectadas ya no se pueden reclamar una vez que el transportista del proveedor se retiró de la sucursal. Esto lo realiza el team líder, si el mismo está ausente ningún otro empleado efectúa el control.
Recepción de mercadería	Si, en forma parcial, el jefe cada vez que visita una sucursal solo controla que las facturas de proveedores directos hayan sido cargadas esa semana.	El sector donde se recepción la mercadería se encuentra desordenado, la documentación de todas las operaciones diarias está sobre un único escritorio, imposibilita detectar a simple vista los documentos comerciales que deben enviarse a la administración central para su contabilización.
Exhibición de mercadería	SI	El team líder en la apertura no coteja contra ningún check list de operaciones, solo efectúa una observación a nivel general del estado del salón de ventas y verifica a través mensajes de texto con el resto del equipo si hubo dificultades en la operatoria del día anterior.
Transferencias de mercadería inter-sucursales	Si, solo parcial, el jefe controla por sistema que la transferencia haya sido validada según número de registro enviado por email. No controla en físico las diferencias.	Al igual que el ingreso de mercadería por parte de los proveedores los controles de los códigos y cantidades se realizan horas después o al día siguiente de efectuado su ingreso, las diferencias detectadas no siempre son reconocidas por la sucursal origen o el centro de distribución.
Devolución de mercadería y envases logísticos	Si, solo parcial, la jefe coteja en forma verbal con el team líder si se efectuaron las devoluciones. En caso de ausencia del team la devolución la efectúa cualquier colaborador, son polivalentes.	Se encontró mercadería apta y no apta mezclada en el depósito. En primera instancia la mercadería para devolución debería estar bien separada, descargada de su stock y señalizada en el depósito por el responsable. En segundo lugar, la persona que realiza la devolución o merma debería ser distinta a la que efectúa el ajuste para evitar manipulación de los registros de stock.
Inventario y ajuste	El jefe solo efectúa control parcial del reporte que el team líder presenta como ajuste, solicita las explicaciones de las diferencias significativas.	Si bien ahora la persona que realiza los conteos es distinta a la que efectúa los ajustes en los sistemas, los artículos más sensibles al robo como electrodomésticos, aperitivos, fernet y cigarrillos son recontados y ajustados por el team líder (en este caso puntual carece de separación de funciones).
Cambio de precios	Si, el control lo efectúa en forma aleatoria la analista cuando realiza las visitas a las sucursales.	El cambio de precios llega por email a primera hora de la mañana y se efectúa después de la apertura del local. Para evitar diferencias de precios, el cambio debería realizarse antes de la apertura y el control por parte de la analista debería realizarse en forma semanal; se registran meses sin control.

Control de asistencia	Si, hay una jefa de RRHH que efectúa visitas semanales o quincenales a las sucursales.	La visita de la jefa de RRHH es muy espaciada a las sucursales, eso ocasiona la pérdida de control de las novedades diarias de los colaboradores, estos datos son indispensables para una correcta liquidación de sueldos.
Recibo de sueldos	Si, hay una jefa de RRHH que controla que todos los recibos sean firmados en las visitas a las sucursales.	No existe mayores dificultades en este proceso la jefa en una visita los entrega y en la posterior recorrida semanal los retira firmado, cualquier inconveniente en la liquidación los empleados se comunican por teléfono a la administración central.
Sanción disciplinaria	Si, las sanciones disciplinarias solo son manejadas por la jefa RRHH o jefe proximidad, no se delega en lo team líder	El jefe de la sucursal se presenta con la solicitud de sanción disciplinaria y se reúne con el empleado para explicar los motivos que ocasionaron esa determinación. No existe dificultades en este proceso porque no se delega semejante responsabilidad en los team líder.
Facturación y Tesorería	Control muy escaso, una visita a la sucursal semanal o quincenal de una analista en facturación y tesorería.	La analista de la administración central efectúa la visita para efectuar los arqueos correspondientes, visar las cajas contables diarias en forma superficial, no existe firmas en las caratulas para constatar la revisión diaria de cada una. Las notas de crédito se notifican por radio al personal de seguridad de monitores. La caja fuerte esta visible a cualquier persona que visita la sucursal como proveedores, repositores externos etc.

*Fuente: Elaboración Propia*

Como complemento de la herramienta utilizada precedentemente se realizó recolección de datos con los siguientes tres elementos:

**Narración y descripción:** para describir la historia de la empresa, estructura e identificar de donde deriva el objeto de estudio. La empresa cuenta con 2 formatos de negocio uno de grande superficie y otro de formato proximidad o cercanía.

**Cuestionario:** a la coordinadora de control interno de la compañía a fin de obtener información útil y pertinente al problema planteado. Es la principal responsable en brindar soportes del control de los procesos diarios a fin de minimizar los riesgos a lo que se enfrenta la gestión del negocio. *(Anexo A)*

**Entrevista:** al primer jefe del formato proximidad con el fin de obtener información lo más exacta y valida posible sobre el problema. Es la persona que asume todos los días los riesgos que se corren por no contar con un sistema de control interno eficiente. *(Anexo B)*

## **METODOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO**

### **Reseña Histórica de la Empresa**

Su historia comienza en el año 1986 con una empresa de transporte y fraccionadora de azúcar, que funcionaba en un pequeño galpón. Empezó siendo una pequeña empresa con tres empleados y la comercialización de 130 productos. Un año después ya eran 150 empleados y se comercializaban más de 1000 productos diferentes.

En 1989 se inauguró el primer Autoservicio Mayorista de Córdoba, con una superficie de 2500 m<sup>2</sup>, en la calle Libertad, de allí el nombre que le asignarían al nuevo emprendimiento.

A partir de ese momento, comenzó un continuo crecimiento que se plasmó en la apertura de 8 hipermercados más, en distintos lugares del país.

- 1990 local en Ruta 9 - Córdoba capital
- 1993 san Miguel de Tucumán - Primer Hipermercado del interior del país. Se incluye el formato de paseo de compras.
- 1994 primer Hipermercado en Córdoba - Calle Libertad 1996 Hipermercado Libertad - Estación Rodríguez del Busto
- 1996 sucursal Chaco
- 1997 sucursal Santiago del Estero
- 1997 sucursal Sabatini – Córdoba
- 1997 segunda sucursal en Tucumán

Acompañando este crecimiento en Córdoba y Tucumán, se incorporan nuevas estructuras comerciales integrando la venta de productos, el esparcimiento y la recreación. Mediante Híper Casa, Apetito, Planet, juegos para niños, se convierte en el primer hipercenter de Argentina.

Libertad SA, ya siendo parte de Groupe Casino desde 1998, continúa las aperturas de sucursales en toda la Argentina.

- 1999 sucursal San Juan - Inaugura también el Hotel Holiday Inn.
- 2000 sucursal Rosario, Sucursal Salta y Sucursal Mendoza.
- 2001 sucursal Posadas, segunda Sucursal Mendoza.

En 2008, Libertad SA inauguró dos nuevos emprendimientos comerciales: Paseo Rivera Indarte, ubicado en la zona de mayor crecimiento de la capital de Córdoba. Y Paseo Villa María, ubicado al sur de la provincia.

Los dos formatos cuentan con un concepto dual perfectamente definido y aplicado: un centro comercial Premium, con un nuevo concepto de hipermercado Libertad. Aplicando este mismo formato en 2010 inauguró Paseo Rafaela.

Desde mediados del 2012 hasta la actualidad, Libertad continúa su plan de expansión con un formato de proximidad, inaugurando “MINI LIBERTAD” y “PETIT LIBERTAD”; con un portafolio de productos de almacén y frescos ajustados a la necesidad del cliente, cuyas diez sucursales se encuentran dispersas por lugares estratégicos de la ciudad de Córdoba.

### **Misión**

Estar a la vanguardia, creando valor, brindando servicios, e incorporando nuevos conceptos en la comercialización de productos de consumo masivo que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los argentinos.

### **Visión**

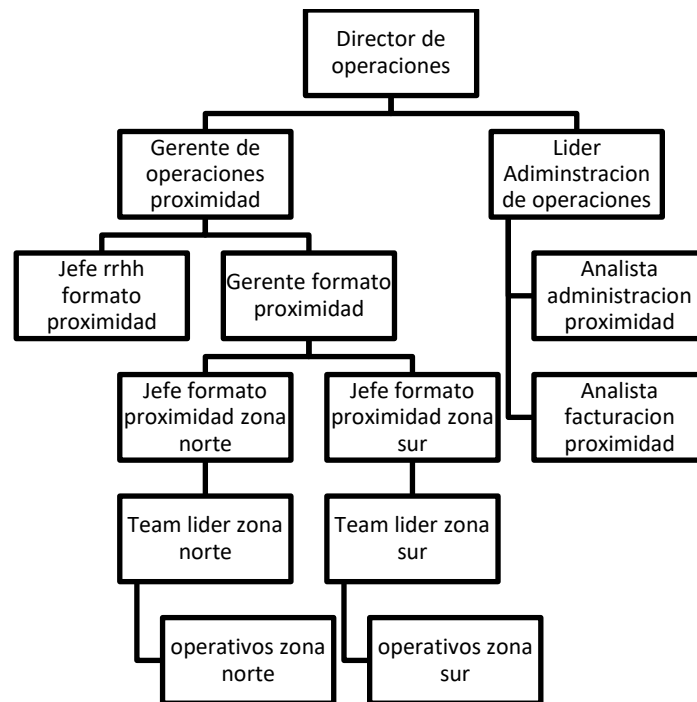
Trabajar a partir del cliente hacia la organización. Estar junto a él. Por eso lo colocan en el norte del modelo de negocio.

### **Valores**

Simplicidad, Excelencia, Innovación y Honestidad

Compartir esos cuatro valores para afrontar los cambios permanentes del mercado. Tener un profundo respeto por el individuo, dedicarse a la excelencia, apuntar siempre a la innovación y la creatividad, la investigación, el desarrollo de productos y el rediseño de los procesos de manera permanente.

Figura 1: Organigrama general del formato proximidad o cercanía



Fuente: Elaboración propia, datos provistos por los encuestados en la empresa.

Para desarrollar este punto y detectar los principales inconvenientes que afectan la ausencia de una matriz de control interno en la empresa Libertad S.A. dedicada la comercialización de productos masivos, se resolvió realizar una encuesta a la coordinadora de control interno, responsable de preestablecer la forma de ejercer los controles a cada proceso que se ejecuta en la empresa.

Según información obtenida en los inicios de este formato de negocio se encontraron numerosas fallas:

- No existe separación de funciones entre las personas que efectúan las actividades diarias. El perfil de recurso humano establecido para este formato es polivalente.
- Los sistemas informáticos empleados son los mismos que del resto de las sucursales de grandes superficies, no compatibles para esta actividad.
- La presencia de una cadena informal de mando y de procesos de toma de decisiones que funcionan fuera de las normas de la organización. Es el caso de los perfiles asignado al jefe que tiene a cargo varias sucursales y que delegan en los team líder.

- La existencia de causas y condiciones que propician las deficiencias y que arrojan resultados negativos para la empresa afectándose la efectividad de las medidas adoptadas en el plan de prevención para minimizar los riesgos. Como la ausencia de procedimientos contables y operativos formalizados, legalizados, documentados y debidamente comunicado a los responsables. Solo existe flujograma de los procesos.

- Insuficiente la definición de tareas y responsabilidades, existe una marcada falta de capacitación a los colaboradores, principalmente a las incorporaciones posteriores a la época de inauguración.

El control interno es un elemento básico para la administración de una empresa, proporciona procedimientos y métodos para salvaguardar los activos, promover la eficiencia operativa y evitar riesgos dentro de ésta.

Cuando no existe control interno o no es adecuado, como es el caso del mini y petit libertad, se corren riesgos como:

- ✓ Fraude de los estados contables, tal es el caso de la función de cajera y tesorera es efectuada por la misma persona.

- ✓ Robo, también considerado como tipo de fraude, se manifiesta de diferentes formas, por ejemplo: de información, de activos fijos, efectivo. Es el caso de los team líder y los diferentes procesos en los que se encuentra involucrados, un inadecuado control se observa con facturas mal ingresadas, uso indebido del efectivo, utilizar equipo o material de la organización para fines personales.

- ✓ Compra excesiva de mercadería, con un control débil en la gestión de stock, son comunes las situaciones en las que se emite ordenes de compras repetidas, excesivas o innecesarias, lo que derivan inconsistencia en el registro de inventarios, o grandes pérdidas por vencimiento.

- ✓ Mala atención a clientes, cuando no existe un proceso para el control del servicio a clientes, es muy probable que la satisfacción de estos disminuya, derivando en menor retención para la empresa. Si tomamos la visión de Libertad S.A., trabajar a partir del cliente hacia la organización, es importante identificar las necesidades del consumidor y establecer procesos que aseguren el cumplimiento de estándares de calidad cuando se refiere al trato con el consumidor.

Para continuar con el diagnóstico se realizó una entrevista al primer jefe del formato proximidad que fue uno de los principales analistas involucrado en encontrar un sistema de control interno acorde a las necesidades de los procesos.

Se pudo diagnosticar que los minis/petit no cuentan con ningún tipo de control formalmente documentado, más bien el control se realiza de forma empírica y por la experiencia que tienen los jefes y gerentes en el manejo y control de sus actividades cotidianas.

A continuación, se describirá la actividad que se realiza en cada proceso, el riesgo asociado y si se efectúa alguna actividad de control:

***Tabla 4: Tabla de controles internos formato proximidad (Anexo C)***

Como resumen proporcionado por la tabla, los controles son muy escasos, por no existir procedimientos debidamente documentados y por la polivalencia existente en los integrantes de las sucursales; a esto se suma la carga de funciones que soporta el jefe y la responsabilidad de tener varias sucursales bajo su gestión.

En cuanto los aspectos positivos de la empresa en general se pueden citar:

- Una empresa con mucha trayectoria y experiencia en retail.
- Un modelo de negocio basado sobre la creación de nuevos espacios de mercado, como el formato proximidad y paseos comerciales.
- Convicción en el desarrollo de una estrategia que tiene como propósito crecer de manera rentable, sin perder de vista el norte de la compañía, el cliente.
- Una estructura interna bien definida con descripción de funciones en sus puestos.
- Estudia y evalúa los sistemas y procedimientos constantemente, cuenta con profesionales en los puestos estratégicos.
- Todas las actividades se apoyan en los valores corporativos para afrontar los cambios permanentes del mercado.

**Análisis FODA de formato proximidad Libertad S.A.**

**Fortalezas:**

- Personal polivalente, para asegurar que todos los procesos de la unidad se ejecuten.
- Las sucursales poseen una infraestructura moderna y localización estratégica.
- El formato se nutre de la experiencia de las sucursales de grandes superficies en el manejo de la comercialización de productos masivos.
- Mandos medios capacitados en los procesos técnicos y recursos humanos.



- Soporte continuo desde la administración central en cada una de las actividades.
- Presencia de una visión y gestión integradora en el diseño e implementación del sistema de control interno de la organización.

### **Oportunidades:**

- Información de la competencia directa Carrefour express, como fuente de oportunidad.
- Venta digital y nuevos mercados en el interior del país.
- Oportunidades laborales para ejercer los controles mediante personal contratado a través de planes de gobierno y pasantías no rentadas.

### **Debilidades:**

- Cultura del cliente interno (colaboradores rutinarios en los procesos).
- Escasos procedimientos internos.
- Flujo de la mercadería: abastecimiento, reposición y ajustes de faltantes son manipulados por la misma persona.
- Flujo de efectivo: proceso de facturación y toma de rendición, son efectuados por el mismo empleado.
- Ausencia de separación de funciones.
- Restricciones presupuestarias para el formato proximidad.

### **Amenazas:**

- Expansión agresiva de los competidores.
- Presión de sindicato por la polivalencia.
- Inestabilidad económica en el país.

## METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO

El estudio e identificación de los Puntos Críticos de Control en los formatos proximidad de la Empresa Libertad S.A., nos permite proponer la elaboración y/o diseño de una matriz de Control Interno en la misma, que permita un correcto funcionamiento de las sucursales, que minimice los riesgos existentes y contribuya al mejoramiento y optimización de los procedimientos establecidos y de los resultados financieros de la entidad. Un Sistema de Control Interno que permita proteger los activos de los locales contra despilfarro, fraude o ineficiencia, que asegure la exactitud y confiabilidad en los datos contables y operacionales, que permita el estricto cumplimiento de las políticas trazadas por la compañía, y que contribuya a la preparación de Estados Financieros ajustados a las normas vigentes.

Por lo mencionado previamente, se realiza la siguiente secuencia de pasos a seguir:

1- Para conocer y analizar la estructura actual del formato proximidad de la empresa, se realizó una recolección de datos importantes, la dotación de recursos humanos con que cuenta cada sucursal y las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos que a continuación se detallan:

**Gerente de operaciones proximidad:** gestiona de manera integral la actividad proximidad. Planifica y administra los procesos de gestión de flujo y ventas de la mercadería y la gestión de soporte. Asegura la correcta implementación / ejecución y posterior seguimiento de las herramientas de gestión definidas. Validar y controlar la evolución los resultados de las sucursales. Monitorear el estado general de los locales, instalaciones y equipamientos, gestionando la resolución de problemas. Guía y alinea a los equipos a su cargo. Seleccionar, capacitar, evaluar y motivar al personal a su cargo; y cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos internos y las directivas de la empresa.

**Gerente de formato proximidad:** gestiona los procesos de flujo y ventas de la mercadería, impulsando y ejecutando acciones que contribuyan en la obtención de los resultados esperados. Planifica la ejecución de los procesos de flujo, exhibición y venta de la mercadería, coordina y controla la ejecución de los procesos del circuito de la mercadería desde que llega a la recepción, se repone, almacena y se vende. Coordina y controla la ejecución operativa y administrativa de recepciones, devoluciones, transferencia y envases logísticos. Controla la ejecución de los procesos relacionados con la gestión de stock y prevención y pérdidas. Monitorear la evolución de los indicadores a su cargo. Seleccionar, capacitar, evaluar y motivar al personal a su cargo; y cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos internos y las directivas de la empresa.

**Jefe formato proximidad:** coordina la ejecución de las actividades inherentes a la actividad, la asignación de recursos, distribución de tareas, secuencias de actuación y responsabilidades de todos los miembros del equipo. Controla la ejecución de los procesos del circuito de la mercadería desde que llega a la recepción, se repone, almacena y se vende. Coordina y controla la ejecución operativa y administrativa de recepciones, devoluciones, transferencia y envases logísticos. Controla la ejecución de los procesos relacionados con la gestión de stock y prevención y pérdidas. Seleccionar, capacitar, evaluar y motivar al personal a su cargo; y cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos internos y las directivas de la empresa.

**Jefe de RRHH proximidad:** Ejecutar y coordinar el proceso completo de reclutamiento, selección e inducción para las vacantes de las sucursales. Implementar y coordinar las acciones de capacitación y desarrollo en las sucursales. Brindar la información en tiempo y forma para asegurar una correcta liquidación de haberes. Analizar y evaluar la prestación del servicio médico, ART, higiene y seguridad laboral en cada sucursal. Garantizar la confidencialidad de la información que se maneja y cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos internos y las directivas de la empresa.

**Team Leader:** coordina la ejecución de las actividades inherentes a la actividad, la asignación de recursos, distribución de tareas, secuencias de actuación y responsabilidades de todos los miembros del equipo. Realiza la ejecución de los procesos del circuito de la mercadería desde que llega a la recepción, se repone, almacena y se vende. Realiza la ejecución operativa y administrativa de recepciones, devoluciones, transferencia y envases logísticos. Realiza la ejecución de los procesos relacionados con la gestión de stock y prevención y pérdidas.

**Operativos proximidad:** Tienen la responsabilidad de realizar la facturación a los clientes, reposición de los productos de frescos y mercadería en general. Mantener el orden y la limpieza del local.

**Tesorera proximidad:** lo único que se diferencia de los operativos es que toma rendiciones de caja a los mismos y efectúa la confección de la caja contable. El resto de las operaciones se comparte con los operativos de la sucursal.

De acuerdo al análisis de las descripciones de funciones provista por la empresa se detecta tareas repetitivas en algunos puestos, puede ser producto de la polivalencia mencionada en las fortalezas del formato proximidad (todos saben ejecutar los procesos) y ante cualquier eventualidad de un empleado siempre estará otro presente para que efectúe la tarea. Debe quedar en claro que la flexibilidad y polivalencia laboral nos referimos a la capacidad técnica de algunos trabajadores, para

llevar a cabo de manera temporal y por necesidad del servicio un puesto de trabajo distinto al que normalmente le corresponde.

Uno de los principios del control interno es la segregación de funciones, es para prevenir el fraude interno en la organización. Con esto un individuo no lleva a cabo todas las actividades de operación, no estará todo bajo su responsabilidad; ninguna persona debe manejar todas las fases de una transacción, “ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción”. Ello como mecanismo de protección para las mismas personas y de la misma organización.

Administrar correctamente una empresa implica abarcar todos los factores que influyen en su funcionamiento, crecimiento y desarrollo. Un punto clave para esto es el control, pero existen casos en los que se piensa que delegar menos funciones hace que se pueda aplicar más control y de esa forma ahorrar más recursos para la empresa. Allí es donde aparece la segregación de funciones, que será un factor fundamental para lograr que el control se ejerza de la manera adecuada y más adelante, no se encuentren fallos o errores en los procedimientos a causa de delegar menos para ahorrar más.

Toda transacción debe pasar por las fases de: aprobación, autorización, ejecución y registro, cuyo control debe estar a cargo de empleados independientes de la sucursal que posee la responsabilidad de la operación.

Por lo mencionado precedentemente se propone a la organización redactar un manual de funciones y procedimientos, aquel documento técnico y normativo que los define dentro de la estructura orgánica y funcional de la empresa, allí debe especificarse por puesto únicamente algunas funciones para una parte de la transacción.

Algunos de los datos que debe incluir en la descripción de los puestos:

- Nombre del puesto.
- Posición jerárquica.
- Puesto del supervisor directo.
- Funciones principales y secundarias del puesto de manera detallada.
- Competencias requeridas.
- Conocimientos requeridos.
- Nivel de educación y formación.
- Nivel de experiencia en áreas específicas
- Requisitos específicos del puesto.

En base al organigrama presentado del formato proximidad, si existen características especiales que la empresa requiera, se pueden agregar al documento.

2- A fin de analizar la valoración de la auditoría interna a los controles internos de los formatos proximidad y constatar si el área brinda los soportes necesarios para que puedan implementarse actividades de control se detectó que, desde la primera inauguración de este formato de actividad en el año 2012, no se realizan procesos de auditoría interna para evaluar los procesos de autocontrol definidos. Esto trajo a aparejado cierres de muchas sucursales, llegaron a estar en actividad catorce locales quedando actualmente diez en actividad. Lo mencionado precedentemente se contradice con información provista por el cuestionario efectuado a la coordinadora de control interno de la empresa, donde asegura que el departamento de auditoría interna expresa que la evaluación de los controles es importante indistintamente del formato de sucursal de que se trate, que tiene un enfoque basado en la gestión de los riesgos apoyando la función preventiva y eficiente para la toma de decisiones estratégicas de la alta gerencia

La deficiencia en los controles internos detectados en los formatos proximidad dio como resultado proponer a la compañía la implementación de un sistema de auditoría integral que permita la aplicación y seguimiento de los controles internos que contribuyan a prevenir los riesgos.

La auditoría integral implica exámenes de distintos órdenes para cumplir con sus objetivos:

- ❖ Control interno que valúa el control interno de las empresas con el propósito de terminar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se puede otorgar y si este es eficaz en el cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Evaluación financiera, revisa los estados financieros para establecer si la racionalidad y aumentar la utilidad de la información.
- ❖ Evaluación de cumplimiento; ayuda a comprobar la normativa legal y de otra índole para establecer que ha existido cumplimiento a normas legales, reglamentarias y de procedimiento.
- ❖ Evaluación de gestión, que trata sobre la evaluación de la eficacia de la gestión con relación a los objetivos de la empresa su eficacia y su actuación.

En una auditoría interna integral es importante efectuar un constante monitorio y control que apoye el alcance de los objetivos y estos en un tiempo oportuno. Las pruebas ejecutadas en las sucursales deben realizarse por lo menos dos veces al año. Es importante aclarar que se trata de una auditoría interna. Para establecer la oportunidad en una auditoría integral se puede establecer mediante el programa de ejecución haciendo uso del siguiente formato propuesto:

Tabla 3: Programación de la Auditoría Interna Integral

SISTEMA DE AUDITORIA INTEGRAL						
ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLES	FECHA		RECURSOS	RESPONSABLES
			DESDE	HASTA		
<b>Análisis de la Sucursal</b>						
Evaluación preliminar	Examinar las operaciones que realiza la sucursal	Equipo de Auditoria			Material, humano, tecnológico	
<b>Planeación</b>						
Determinación de los objetivos	Establecer objetivo que puedan ser identificados en todo momento por el personal de auditoria	Auditor interno y la administración			Humano	
Conocimiento de la sucursal	Examinar las actividades de la sucursal	Equipo de Auditoria			Material, humano, tecnológico	
Estudio y comprensión de los controles internos	Evaluar el sistema de preparación de la información financiera	Equipo de Auditoria			Material, humano, tecnológico	
Determinación y evaluación de los riesgos	Determinación de los riesgos de auditoria	Equipo de Auditoria			Material, humano, tecnológico	
Elaboración de los programas de auditoria	Desarrollar los programas que sean adecuados a la evaluación del control interno.	Auditor interno			Material, humano, tecnológico	
<b>Ejecución</b>						
Evaluación y asignación del equipo de auditoria	Conocer los criterios de calidad que cumplen los auditores para elaborar los programas desarrollados	Auditor interno			Material, humano, tecnológico	
Entrenamiento técnico constante	Programar un adecuado desarrollo profesional	Auditor interno			Material, humano, tecnológico	
Aplicación de programas	Realizar la evaluación de acuerdo a las pruebas de auditoria	Equipo de Auditoria			Material, humano, tecnológico	
<b>Supervisión y control</b>						
Revisión del cumplimiento	Aplicar la supervisión al trabajo realizado por el equipo de auditoria	Auditor interno			Material, humano, tecnológico	
Preparación de la información	Brindar opiniones y sugerencias de correcciones y de mejora continua.	Auditor interno			Material, humano, tecnológico	

Fuente: Elaboración propia

3- A fin de analizar los objetivos y actividades de control e identificar los riesgos a los que están expuestas las sucursales, se desarrolló una observación de campo en dos locales para recoger datos provenientes de la observación directa y presencial, en el cual se analizan los aspectos relativos al funcionamiento operativo y administrativo y además constatar en la realidad si se efectúa algún tipo de control por más pequeño que sea, estos últimos compararlos con la matriz actual, provista por el departamento de control interno; si bien es algo precario es la única herramienta de control documentada con la que cuenta la empresa.

A continuación, se detallan cada uno de los procesos, las deficiencias detectadas y las propuestas de solución brindada a la compañía:

- **Pedido de mercadería:** existen dos sistemas de pedido de mercadería, uno automático (que se emite a través de un sistema de modulo propio de la empresa y tiene cargado como parámetro de abastecimiento las unidades de carga de góndola que tiene el producto) lo único que hace el team leader, es verificar si el pedido de los artículos que consideran infaltables es correcto. Otro manual, donde se emite un listado completo del surtido en góndola, se realiza un recorrido completo en salón, se verifica el stock para luego efectuar el pedido en forma manual

**Deficiencias detectadas:** que la verificación del stock y la carga en el sistema para realizar el pedido lo realiza la misma persona, en este caso es efectuado por el team leader todas las mañanas.

**Solución propuesta:** ya que el team leader trabaja por la mañana y efectúa numerosas tareas administrativas, lo óptimo sería que se realice la solicitud de pedido de mercadería por la tarde/ noche, confeccionado por el personal operativo y posteriormente controlados y tildados en el listado algunos códigos, en forma aleatoria, y cargado al día siguiente por el team leader, de esta manera al efectuar control cruzado se previene el riesgo de que se envíen cantidades diferentes a las solicitadas.

- **Recepción de mercadería:** se puede mencionar dos procesos de recepción, uno efectuado con proveedores directamente en la sucursal, donde se recibe la documentación del transportista, se controla la mercadería y se recepciona la misma. Otra con camiones enviados desde el centro de distribución de la empresa, donde se controla precinto del camión térmico, detalle de remito enviado con la lista de la mercadería enviada

**Deficiencias detectadas:** en primera instancia no existe un registro solido de control de ingreso de camiones, el ingreso y egreso se efectúa en una planilla de formato

Excel. No se efectúan control de temperatura a los proveedores locales, confían en que el transporte donde se traslada la mercadería es térmico, descartan que puedan haber perdido la cadena de frío en su recorrido. Tercero, la diferencias en cantidades detectadas en el ingreso quedan registradas en la constancia de ingreso en forma manuscrita en la recepción del local. Y por último se observó mucho desorden, documentación mezclada, corriendo el riesgo de extravío y no se pueda enviar la documentación a la administración en tiempo y forma para efectuar el circuito de pagos.

**Solución propuesta:** efectuar un registro de camiones en formularios pre numerados y de forma correlativa, debido a que cuentan con muchas sucursales, se puede registrar dichos datos en una plataforma de módulos propios que puedan ser impresos y que tengan numeración correlativa para cada sucursal. Se debería registrar el control de temperatura de la mercadería recibida dejando por sentado dicho control, en un formulario prenumerado como el mencionado precedentemente o en un registro de modulo propio que pueda ser impreso y correlativo, para verificar que no se omitió ningún día de efectuar el registro y evitar riesgos de calidad de los productos. En cuanto a la diferencia de ingreso, se debería cargar en el momento, imprimir y dejar registro de la firma del transportista, comunicar en forma inmediata al abastecedor de administración central.

- **Transferencia de mercadería:** es un proceso de abastecimiento local entre las sucursales, las mismas son confeccionadas en forma manual por la sucursal emisora y controladas por la sucursal receptora.

**Deficiencias detectadas:** El ingreso de las transferencias se efectúa por la mañana y el control de códigos y cantidades lo realiza el personal de la tarde, quedando la mercadería todo el día expuesta a la manipulación de otra persona, antes de que se efectúe la validación del ingreso.

**Solución propuesta:** efectuar la transferencia de la mercadería por la tarde ya que se cuenta con más personal para su control de ingreso, realizar el registro en un formulario manual fuera de hora prenumerado y realizar la carga al día posterior por el team leader de la sucursal.

- **Devolución de mercadería y envases logísticos:** primero se releva la mercadería y se separa la que no está apta para la venta y que tiene gestionada la aceptación de devolución con el proveedor, se ubica en una zona del depósito definida para tal fin, se recuenta la misma, se carga en el sistema, se imprime tres copias; se entrega la



mercadería al transportista del proveedor o CD con una copia del remito de devolución y se hace firmar por el mismo, las otras dos. Una copia debe ser enviada a servicios de pagos de la administración central.

**Deficiencias detectadas:** La persona que realiza el ajuste (disminución de stock) y que efectúa la devolución al transportista es la misma persona.

**Solución propuesta:** uno de los operativos del turno tarde, a última hora debería preparar la devolución de la mercadería, descargarla del stock, dejar el ajuste impreso para que al día siguiente se controlada y despachada por el team leader en su horario de atención a recepción.

- **Inventario y Ajuste:** existen cinco tipos de ajustes manuales definidos en la empresa, infaltables, quiebres, robables, sin venta y negativos, cualquiera de esta denominación requiere el mismo proceso, recuento físico y posterior ajuste para alinear el stock.

**Deficiencias detectadas:** que la persona que realiza el recuento es la misma que posteriormente efectúa el ajuste. En este caso se le asigna la tarea al team leader por tener mayor grado de responsabilidad.

**Solución propuesta:** confeccionar un equipo de “auditores” (esta denominación es comúnmente utilizada en la compañía para mencionar a las personas que realizan inventarios y ajustes de stock), integrado por una persona de cada sucursal que deberán rotar semanalmente por las sucursales para efectuar los controles y ajustes de stock.

- **Cambio de precios:** El proceso de cambio de precios se envía por email a las sucursales a partir de las 21hs, para ser implantado el día siguiente por el team leader o tesorero

**Deficiencias detectadas:** por la carga la laboral con la que cuenta el team leader por las tareas afectadas a la recepción y la tesorera por la toma de rendiciones y cierre de la caja contable; se imposibilita realizar el cambio de precios por la mañana, siempre se realiza después de la apertura del local ocasionando diferencias de precios.

**Solución propuesta:** reorganizar el horario de la dotación de empleados, asignar una persona más a la operatoria de cierre, quien entre las 21: 30 hs y 22:30 hs efectuara el cambio de precios.

- **Control de asistencias:** la confección del horario de toda la dotación por sucursal de manera mensual es efectuada por el team leader, validada por el jefe operativo proximidad y enviada a RRHH central, pero la registración de asistencia diaria es efectuada en una planilla de formato Excel (comúnmente llamado parte diario)

**Deficiencias detectadas:** que la asistencia periódica se registra en un formato de planilla suelta, expuesta a roturas o extravíos.

**Solución propuesta:** Implementar un sistema de medio electrónico, ejemplo tarjeta con chip, huella digital etc. En caso de no estar al alcance de los presupuestos asignados a la actividad registrar la asistencia en libro de actas rubricado.

- **Recibo de sueldos:** La jefa de RRHH proximidad envía a cada una de las sucursales los recibos de sueldo de cada uno de los empleados, el team líder los imprime, el jefe operativo proximidad los firma y entrega; posteriormente el team leader debe archivar los duplicados firmados por la recepción del colaborador para ser retirados por la jefa de RRHH en las visitas semanales a los locales

**Deficiencias detectadas:** no existe mayores dificultades a este proceso, solo el extravío de los duplicados, ya que las sucursales no cuentan con espacio físico para almacenar documentación obligatoria.

**Solución propuesta:** implementar el registro de entrega de recibo de sueldo digital.

- **Sanción disciplinaria:** el proceso comienza con la solicitud de sanción realizada por el team leader a un colaborador, la misma es redactada por la jefa de RRHH proximidad, envía por email el formulario para que el empleado efectúe el correspondiente descargo y luego es enviada al departamento de legales para su correspondiente evaluación de sanción. La medida disciplinaria dispuesta se hace efectiva a través de la entrega por escrito del jefe proximidad al empleado.

**Deficiencias detectadas:** no existe complicaciones en este proceso.

- **Facturación y tesorera:** Todo el personal del formato proximidad efectúa apertura de caja en algún momento de la jornada diaria, la rendición de sus transacciones es controlada y registrada por la tesorera asignada en esa función, quien también realiza tarea de facturación durante su jornada matutina. La revisión de la confección de las contables es realizada por parte de la analista de administración central.

**Deficiencias detectadas:** no hay separación de funciones en la tarea de la tesorera (es cajera y tesorera al mismo tiempo y se toma su propia rendición). Cuando la analista de administración central visita las sucursales para realizar los arqueos y revisión de las cajas contables no deja registro de firma en la caratula de la caja contable para evidenciar el control.

**Solución propuesta:** definir funciones propias a la tesorera, no permitir que efectúe apertura de cajas, Asignar otra tarea específica de la administración que podría aliviar la carga de responsabilidades al team leader.

Si bien solo se tomaron en cuenta los procesos mencionados en la matriz actual, en la propuesta de matriz de controles se incorporarán otros procesos / actividades no contemplados por el departamento de control interno y que se pudieron evidenciar que presentan riesgos, sino se efectúa una actividad de control.

4- Al analizar el flujograma de los procesos internos, provistos por del departamento de control interno, se describió los procedimientos que se involucran, los participantes, el intercambio de información y las normas que regulan este intercambio; con el objetivo de entender los procesos y mejorar la eficacia y efectividad de las operaciones. Y como complemento se concretó una entrevista con el personal del departamento de diseño organizacional para recabar datos sobre las bases utilizadas para la elaboración de estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro del formato proximidad y obtener como resultado la readecuación de los manuales de funciones y procedimientos de cada área de los locales, promoviendo y facilitando su correcta implementación en cada una de las actividades.

Los procedimientos hacen parte de los parámetros que se establecen para que el trabajo realizado tenga un horizonte y una organización definida, en la actualidad estamos frente a un mundo competitivo donde encontramos nuevas tecnologías, los clientes son cada vez más exigentes, requieren productos o servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Es por ello que la organización debe trabajar mediante un proceso de mejora continua e implementar normas estandarizadas para lograr la calidad máxima de los productos y servicios que ofrecen.

Los procedimientos deben estar plasmado en manuales, que es una guía donde se muestran varias instrucciones, para establecer procesos de trabajo o para corregir cualquier problema; esta guía posee normas básicas que serán utilizados para la creación de los elementos gráficos que formarán la imagen de la empresa.

A continuación, se detallan las partes componentes de un manual de procedimientos que se sugiere para su redacción:

- **Objetivos:** describe el propósito o resultado que se obtendrá del proceso o procedimiento.
- **Justificación:** describe el porqué del existencia e importancia del proceso y lo que pasaría si no se lleva a cabo.
- **Alance:** establece los límites que tendrá el proceso, estos se determinan a través de la identificación de los eventos de inicio y fin, así como de las etapas que incluye.
- **Participantes:** son las personas, sistemas u otros procesos o procedimientos que realizan las actividades.

- Diagramas: el modelo o diagrama que muestra el proceso completo en forma gráfica.
- Actividades: Es el trabajo o tarea que hay que realizar como parte del proceso o procedimiento.

Se definen a través de sus atributos los cuales son:

- 1- Nombre
- 2- Descripción
- 3- Responsable
- 4- Entradas
- 5- Salidas
- 6- Reglas del negocio

➤ Políticas o reglas del negocio: describen políticas, guías, estándares o regulaciones sobre cuales el negocio opera.

➤ Pre y post condiciones: condiciones que se tienen que cumplir para que inicie el proceso o procedimiento y lo que resulta después de lo ejecutado.

➤ Eventos de inicio y fin: son las situaciones o sucesos que hacen que inicie o termine el proceso o procedimiento.

5- Finalmente, como conclusión estandarizar y proponer una matriz única y obligatoria para las sucursales; mediante el desarrollo de la investigación realizada en la empresa, se pudo evidenciar que el Control Interno es una herramienta fundamental para realizar de una forma más efectiva los objetivos trazados por la compañía.

El Control Interno como tal no significa el remedio infalible a las eventuales anomalías y/o inconsistencias que puedan surgir en el desarrollo normal del negocio, pero si brinda la posibilidad de mitigar y aliviar los traumas que se podrían presentar; reviste una importancia fundamental que se relaciona con la confiabilidad de sus estados contables, con la veracidad razonable de su sistema de información interno, con su eficacia y eficiencia operativa y con el riesgo de fraude.

El propósito de esta herramienta es optimizar los controles claves, asociados a los principales procesos de las sucursales.

En la primera etapa:

1- Se analizan los objetivos y actividades de control existentes, se dejan solo aquellos que se consideran prioritarios para asegurar razonablemente los objetivos de control interno, que son:  
a) cumplir las disposiciones legales, normativas o reglamentarias vigentes, b) preservar los bienes y

derechos de la compañía, c) Utilizar en forma eficaz y eficiente los recursos disponibles y d) asegurar la veracidad y razonabilidad de las cifras en la información contable y de gestión

2- Se establecer el alcance en función de la cantidad de objetivos y actividades de control.

3- Se incluyen en la descripción de los controles las siguientes definiciones:

○ Periodicidad (máximo cada tres meses)

○ Metodología (que se controla, como se controla, contra que se controla, cual es el alcance de la muestra, etc.).

○ Reporte (soporte del reporte, periodicidad, destinatarios, etc.).

○ Documentación de respaldo (o evidencias que se dejaran como constancia de que el control fue efectivamente realizado).

4- Se proponen mejoras para optimizar los controles existentes, tanto en su periodicidad, metodología, herramientas, alcance, etc.

5- Se proponen actividades de control adicionales, que se consideran relevantes y que no están contempladas en la planilla de control actual.

Segunda etapa:

1- Se establece la mejor practica para cada objetivo y actividad de control

2- Se estandariza una nueva matriz, única y obligatoria para todas las sucursales del formato proximidad, que a continuación se expone:

***Tabla 5: Nueva Propuesta Matriz de Controles y Riesgos del Formato Proximidad (Anexo D)***

## **Formulación de Presupuesto**

*Escala de Honorarios por área de módulos previstos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba*

Valor del módulo con vigencia desde el 01/04/2019 al 31/10/2019

Concepto	Modulo sin iva	\$ sin iva
<b>Modulo Administración</b>		
Redacción de Manuales de puestos y funciones con organigrama	120	\$ 46.800,00
Diseño de circuitos y procesos administrativos	60	\$ 23.400,00
Diagnostico estratégico (análisis posición competitiva)	200	\$ 78.000,00
Planificación e implementación Estratégico de Recursos Humanos. Puesta en marcha y control de Procesos de RRHH de acuerdo a sus diseños e importancia.	200	\$ 78.000,00
Diseño e Implementación de Manual por Competencias: consiste en determinar cuáles son las competencias necesarias que deben poseer una persona para que ocupe un puesto de trabajo determinado en una organización, plasmar dicha información en un diccionario por competencias.	180	\$ 70.200,00
Análisis e Implementación de Programas de cambio y Desarrollo organizacional: formulación e implantación de proyectos de cambio organizacional, formulando nuevos procesos y diseños organizacionales ajustados a las nuevas necesidades de una organización	220	\$ 85.800,00
Total		\$ 382.200,00

Se ubican dentro del listado cada una de las tareas profesionales a realizar, las que consigna la cantidad de módulos profesionales que le corresponde.

### Cronograma de Actividades

N°	TAREAS	Mes 1			Mes 2			Mes 3			Mes 4		
1	Estructuración del plan de trabajo propuesta	■	■	■									
2	Redacción de anteproyecto			■	■	■							
3	Primera presentación de anteproyecto				■	■	■						
4	Redacción, corrección y presentación de informe N° 2					■	■	■	■				
5	Recolección y clasificación de información							■	■	■			
6	Análisis y tabulación de los datos								■	■	■		
7	Elaboración y presentación del informe final										■	■	
8	Sustentación del informe final										■	■	

## Conclusiones y Recomendaciones

Para que el formato proximidad de la empresa Libertad S.A., pueda proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa, se hace necesario que implemente el diseño del Sistema de Control Interno propuesto, con el objeto de ayudar a mejorar la administración en el manejo de los recursos y para que sirva como guía para todos y cada uno de los colaboradores de las sucursales a identificar sus actividades y responsabilidades dentro de la organización. Si bien los resultados no serán inmediatos, una vez implementado dichos controles, se espera con el pasar del tiempo, se puedan ver mejoras en la Gestión de las actividades, si tienen en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Implementar en lo posible los procedimientos redefinidos, estableciendo los mecanismos de Control Interno sugeridos.
- ✓ Fortalecer los Procesos de Capacitación del personal, con el fin de darle estricto cumplimiento a cada uno de los procedimientos establecidos.
- ✓ Establecer Programas de Evaluación del Sistema de Control Interno que garanticen que se estén realizando los procesos.
- ✓ Delimitar las responsabilidades y segregar funciones de carácter incompatible, para cada uno de los empleados de las sucursales.
- ✓ Utilizar cuentas de control, y evaluar los sistemas computarizados periódicamente.
- ✓ Mantener orden y limpieza en todos los locales y actualizar las medidas de seguridad.
- ✓ Realizar inspecciones técnicas frecuentes y conservar en buen estado los documentos.
- ✓ Practicar el autocontrol, hacer que los empleados sepan por qué y para qué se hacen las cosas.

En cuanto a la conclusión de los objetivos específicos podemos mencionar:

1. Se tomo la propuesta de efectuar la descripción de funciones en los integrantes de la actividad, todos los elementos y la metodología que se utilizó para la descripción del puesto de trabajo se encuentran integradas en las herramientas de evaluación y se denominan perfil de factores de desempeño eficaz.
2. Si bien la propuesta de programación de la auditoría interna Integral, no fue totalmente descartada por la empresa, porque cuenta con un plan de trabajo predefinido en forma anual para cada uno de las actividades, decidió mantener esta guía para las pasantías no rentadas que ofrece la organización.

3. En cuanto a la identificación de los riesgos, objetivos y actividades de control se incorporaron otros procesos que la empresa no consideraba como riesgo potencial, pero que son partes de las actividades diarias y son primordial para evitar accidentes y enfermedades.
4. Contar con un Manual de Procedimientos genero ventajas a la organización y para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, y así contribuir a los objetivos organizacionales. Las ventajas que proporcionó fue la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo, la información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
5. Se adopto la propuesta de matriz de controles y de riesgos, por ser flexible, integral (abarca todos los procesos) y adaptable a cada una de las actividades que se realizan los formatos proximidad de la empresa.

Si bien es cierto, que ningún sistema de Control Interno, por más detallado y estructurado que sea, puede por sí solo garantizar el cumplimiento de sus objetivos, lo que se busca demostrar con este trabajo es que la aplicación del sistema de control interno permitirá la correcta administración y manejo de las actividades y brindara a la empresa, una seguridad razonable de que los resultados se logren.

### **Futuras Líneas de Trabajo**

- a) La Gestión Integral de los Riesgos: forma parte de las buenas prácticas de gestión empresarial y es un proceso que permite tratar eficazmente la incertidumbre, identificando riesgos y oportunidades, y optimizando la capacidad de generar valor. Se trata de un proceso que aporta soluciones frente a los riesgos y permite aplicar las mejores prácticas de buen gobierno corporativo. El mapa de riesgo es una herramienta de control interno que presenta una panorámica de los riesgos a los que está expuesta cualquier organización y establece las bases para su correcto tratamiento. Contar con un mapa de riesgos permite reducir la incertidumbre, proteger a los grupos de interés y cumplir con la normativa vigente en materia de buen gobierno corporativo. Los cambios en el entorno empresarial obligan a las empresas a reposicionarse frente al riesgo.
- b) Inversión en tecnología acorde al formato del negocio: es una necesidad primordial que permite a la empresa evolucionar y satisfacer de una mejor forma la demanda de sus consumidores. Hoy el formato proximidad utiliza el soporte técnico de las grandes superficies, no siendo totalmente compatible con las necesidades del negocio. Existen



razones para invertir en tecnología en la empresa, como resultado de mejores y más óptimos procesos se reduce el trabajo manual y las horas hombre, disminuyendo los errores y aumentando la productividad de cada uno de los colaboradores. Por supuesto, las opciones tecnológicas como, por ejemplo, sistemas como ERP'S, deben estar enfocados en cumplir con las necesidades del negocio e ir alineados con cada uno de los objetivos de la misma de lo contrario no podrán ser aprovechados al máximo.

- c) Comunicación: el formato proximidad tiene deficiencias en los canales de comunicación, algunos de los claros ejemplos tratados en el trabajo son, descripción de funciones, manuales de procedimientos y solo dos mandos medios tienen la responsabilidad en la conducción de diez sucursales; el talento humano es el verdadero motor que mueve y produce los resultados de las empresas y para no perder en competitividad se debe siempre retener a los mejores. Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, deben hacerlos sentir integrados y en la línea de la filosofía de la organización mediante la circulación clara de mensajes que incluyen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas. La estrategia de comunicación debe ser siempre bidireccional, esto quiere decir entablar un constante dialogo entre colaboradores y superiores y no pensar que los primeros son simples sujetos que reciben ordenes o escuchan informaciones, se necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones y los indicadores de cumplimiento entre todos los involucrados juega un papel fundamental para lograr la satisfacción y motivación del talento humano. Teniendo en claro los aspectos que deben incluir en la estrategia de comunicación, el siguiente paso es establecer los canales para hacerla efectiva, además de los canales tradicionales como cartelera y reuniones informativas, se pueden apoyar en otras herramientas más innovadoras y en línea con la época actual de las tecnologías de la información.

## BIBLIOGRAFIA

\_Chiavenato Idalberto (2012). ADMINISTRACION: Teoría, proceso y práctica. Tercera edición.

\_Coopers & Lybrand (2007) “Los nuevos conceptos del control interno- Informe COSO”. Ediciones Díaz de Santos, 2007.

\_Estupiñán Gaitán Rodrigo (2015) “Control Interno y Fraudes”, Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Tercera edición.

\_González, María Elena (2002, mayo 31) Control interno. Recuperado de <https://www.gestionpolis.com/control-interno/>.

\_Ladino, Enrique (2009). Control interno: informe Coso, El Cid Editor | apuntes.ProQuestEbookCentral,<https://ebookcentral-proquestcom.bibliotecadigital.idm.oclc.org/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=3182319>. Pagina N° 6.

\_Lattuca A. y Mora C. (2011). Manual de auditoría informe N.º 5. Buenos Aires, Argentina. Federación argentina de consejos profesionales de ciencias económicas.

\_Leudis Orlando VEGA de la Cruz (2016, febrero 16) Control de gestión y control interno: binomio indisoluble en la dirección. Espacios. Vol. 37 (N.º 12) Año 2016. Pág. 25

<http://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371225.html>.

\_(NIA-ES 315) Norma Internacional de Auditoría. Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno. Adaptada por su aplicación en España mediante resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de cuentas, 15 de octubre del 2013.

\_Palma José (2009) “Manual de Procedimiento” <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecadigital.idm.oclc.org/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=3180736#> . Editorial: el Cid Editor.

\_Vergara Vivanco, María Eugenia (2017, junio) “Los Manuales de Procedimientos Como herramientas de control Interno de una Organización” Revista Universidad y Sociedad versión On-line ISSN 2218-3620 - Vol.9 N°.3 Cienfuegos jul.-set. 2017

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038).

## ANEXOS

### Anexo A: Cuestionario a la coordinadora de control interno

- 1) ¿Cuál es el vínculo entre la auditoría interna y el área de control interno?

La auditoría interna realiza pruebas en las sucursales para evaluar la eficacia de los controles internos. Hasta octubre del año pasado control interno y auditoría interna pertenecían a una sola área de servicios administrativos de toda la empresa. El CEO decide separar la misma pasando auditoría interna a reportar a la dirección general.

- 2) ¿Cuál es la valoración de la auditoría interna a los controles internos de los formatos proximidad?

Para la auditoría interna la evaluación de todos los controles es importante indistintamente del formato de sucursal de que se trate, tiene un enfoque basado en la gestión de los riesgos apoyando la función preventiva y eficiente para la toma de decisiones estratégicas de la alta gerencia.

- 3) ¿Qué procesos abarca la matriz del formato proximidad?

La matriz abarca los procesos de flujo de mercadería, devoluciones, gestión de stock, cambio de precios, recursos humanos, tesorería y facturación.

- 4) ¿Cuáles son los riesgos más relevantes que se identificaron asociados a cada proceso?

Los riesgos más relevantes son los procesos de stock y facturación. Al no existir separación de funciones en los colaboradores operativos la misma persona es la que efectúa conteos manuales y ajustes de estos asumiendo un riesgo de existencias en la mercadería. En cuanto a facturación la misma cajera también cumple función de tesorera, efectúa su propia rendición de caja, dejando expuesta la situación para cometer algún tipo de fraude.

- 5) ¿Qué dificultades se presentaron a la hora de elaborar una matriz de controles para este formato?

La principal dificultad que se presentó es la separación de funciones, cada sucursal cuenta con siete empleados aproximadamente que contempla en total los dos turnos (mañana y tarde) y cada uno de ellos son polivalentes efectúan cualquiera de los procesos mencionados anteriormente.

- 6) ¿Qué tuvieron en cuenta o descartaron en comparación con las sucursales?

Se tuvieron en cuenta los sistemas informáticos utilizados en los formatos sucursales grandes y algunos procedimientos, ya que los procesos son totalmente diferentes y requieren de otra tratativa.

- 7) ¿Hubo readecuación de procedimientos?

En realidad, se diseñaron flujogramas de los procesos, no existen todavía procedimientos propiamente dicho, implantados por diseño organizacional.

- 8) ¿Qué otros sectores estuvieron en el análisis de la implementación de los controles?

En la primera reunión para diseñar un sistema de control estuvo recursos humanos, diseño organizacional, administración de operaciones, control interno, el jefe de formato proximidad, diseño organizacional y el área de desarrollo de sistemas. Pero solo se continuaron con los controles de algunos procesos.

9) ¿El jefe tiene asignado algún control específico, como los gerentes administrativos en las sucursales grandes?

El diseño actual tiene asignado algunos controles aleatorios, pero al tener la responsabilidad de la gestión de varias sucursales se dificulta que pueda tener periodicidad en los mismos.

10) ¿Cuál es la función del team líder? ¿ejerce controles sobre el resto del equipo?

El team líder tiene un poquito mayor grado de responsabilidad que el resto de los operativos ya que tiene asignada algunas tareas administrativas que reportan a la administración central y entregan documentación de respaldo, además cuenta con algunos perfiles asignados en los sistemas de acceso restringidos. Pero en el caso de ausentarse algunos de los operativos efectúa la misma tarea que los mismos. No efectúa controles específicos sobre el resto del equipo, solo coordina las actividades de éste.

11) ¿Si el team líder interviene en los procesos, ¿Qué te asegura que no pueda efectuar manipulación en los mismos para realizar algún tipo de fraude?

Si, el team líder interviene en todos los procesos, como se menciona anteriormente la mayor dificultad que radica para implementar un sistema de control interno, es la separación de funciones de los integrantes de las sucursales.

**Anexo B: entrevista realizada al primer jefe del formato proximidad, estuvo presente desde los inicios de este modelo de negocio.**

1) Se solicita que describa una jornada diaria de una sucursal, suponiendo que ningún colaborador tiene franco

De las tres personas que están a la mañana, la apertura la efectúa el team líder a las 7 a.m., después ingresa la tesorera a las 8 a.m., toma las renciones del día anterior y a las 9 a.m.; horario de apertura del local habilita la caja registradora.

El team líder realiza el inventario cíclico que le corresponde a ese día, antes de la apertura debe estar todo contado para poder efectuar el ajuste, en base a esa actualización se puede ir generando los pedidos de abastecimiento de la sucursal. Después se encarga de recibir los proveedores locales y el camión de abastecimiento de la casa.

El tercer colaborador del turno mañana efectúa la reposición de todos los productos de frescos carne, verduras, pastas y lácteos.

En forma conjunta los tres empleados realizan tareas generales que tienen que ver con el orden y la limpieza del local, hasta las 13 horas que se retiran de su jornada.

A las 12:30 horas ingresa personal de turno intermedio y realiza en forma conjunta reposición de mercadería ingresada del camión de la casa (este siempre entra al mediodía) y facturación. Y por último en el turno tarde hay dos colaboradores, uno exclusivamente en la caja por cuestiones de seguridad para que no descuide su puesto y la otra persona repone lo que queda pendiente en el día. Una cosa para destacar es que todos los empleados son de jornada part time.

2) ¿Se realizan todos los pedidos desde las sucursales?

Solo de lácteos, gaseosas y cervezas, el resto de los productos se abastecen en forma automática desde el centro de distribución por la venta. Hay algunos proveedores que deben efectuarse pedido en forma manual, pero eso lo centraliza abastecimiento de casa central.

3) ¿Cómo manejan los vencimientos de los productos?

A medida que se va reponiendo se efectúa la rotación del producto, cada sucursal tiene un cuaderno donde registran los próximos vencimientos. En el 2017 se comenzó a realizar la baja de precios al 50% de los productos próximos a vencer como las sucursales grandes, con el mismo periodo de aptitud para efectuar el proceso, la clave de acceso al sistema la comparten todos en cada sucursal.

4) ¿Al cierre de la jornada donde se resguarda el dinero? ¿Poseen caja fuerte?

Tienen caja fuerte propiedad de la empresa transportadora de caudales y un sistema de resguardo similar donde los chicos depositan su cartuchera por una ranura con la recaudación y la

única que tiene la llave es la tesorera, quien al día siguiente las retira y realiza la toma de rendición. Después ese dinero es depositado en la caja fuerte de Brinks, ese dispositivo emite un ticket comprobante con el monto ingresado. El transporte retira el caudal una vez a la semana en cada sucursal.

5) ¿Cuál era tu función específica en el formato proximidad?

Tenía a cargo la operación del local era el responsable de controlar las actividades de los team líder desde la apertura al cierre de cada sucursal. Todas las tareas que hacían a la operación del local eran responsabilidad del jefe. No tenía estipulada desde control interno ningún tipo de control específico, solo quedaba a criterio del jefe los controles que se efectuaban.

### Anexo C: Tabla de controles internos formato proximidad

Proceso/ actividad	Riesgos	Controles para realizar por el jefe operativo	¿Se realiza control? Si - no
Pedido de mercadería	Que se envíe una cantidad distinta a la solicitada distorsionando el stock propio o de otras Sucursales. Prevenir el envío de una cantidad no acorde al stock de la Sucursal.	1. Solicitar las órdenes de Compra recibidas en los últimos días y cruzarlas con las transferencias recibidas. De acuerdo con el listado de quiebre y sobre stock, controlar la correcta validación de las OC. 2. Establecer planes de acción y seguimiento.	No, el jefe al ser responsable de varias sucursales se imposibilita efectuar este control
Recepción de mercadería	Pérdidas y /o sanciones por incumplimiento de obligaciones legales o reglamentarias vigentes, para las recepciones de proveedores directos (facturas/remitos) y el camión de la casa (control de precintos/carta porte)	1. Presenciar (sin previo aviso) la recepción con el objetivo de verificar el cumplimiento del procedimiento por parte del team líder. El Jefe de Operación Proximidad deberá dejar su firma en la recepción de ingreso correspondiente. 2. No tener facturas pendientes de cargar.	Si, en forma parcial solo controla que las facturas hayan sido cargadas. No ejerce control sobre las diferencias de ingresos y validación de transferencias desde el centro de distribución.
	Incremento de la merma al no detectar diferencias de ingreso		
Exhibición de mercadería	Denuncias de consumidores, sanciones de organismos de contralor y/ o pérdida de imagen para la compañía.	Realizar una recorrida por el salón verificando el estado de orden e higiene de estos. (cotejar con check list de operaciones)	SI
Transferencias de mercadería inter-sucursales	Que la transferencia no esté correctamente autorizada.	1. Controlar que las transferencias sean autorizadas vía mail por el Abastecedor de MINI. 2. Cruzar la mercadería solicitada en los últimos días contra las transferencias recibidas.	Si, solo parcial, controla por sistema que la transferencia haya sido validada según número de registro enviado por email. No controla en físico las diferencias.
	Que se envíe una cantidad distinta a la solicitada distorsionando el stock propio o de otras Sucursales.	Solicitar los legajos de las transferencias de los últimos días para verificar el contenido.	
Devolución de mercadería y envases logísticos	Pérdida al retirar mercadería no registrada y / o no autorizada.	1. Verificar que el Team Leader (o en su caso el Responsable de Frescos) sea la persona autorizada a realizar esta actividad. 2. Verificar que no tenga devoluciones pendientes.	Si, solo parcial, coteja en forma verbal con el team líder si se efectuaron las devoluciones. En caso de ausencia del team la devolución la efectúa cualquier colaborador son polivalentes.
	Pérdida en caso de imputar a merma mercadería que tiene devolución.		
Inventario y ajuste	- Resultado del proceso de inventarios físicos no confiable, se efectúa en forma manual y es la misma persona la que realiza el ajuste. - Distorsión de la merma y el stock por ajustes incorrectamente registrados o autorizados.	Emitir un listado de los ajustes realizados para controlar que se hayan realizado correctamente: 1. Identificar ajustes no razonables. 2. Seleccionar una muestra del 5% de ajustes y solicitar los respaldos necesarios.	El jefe solo efectúa control parcial del reporte que el team líder presenta como ajuste, solicita las explicaciones de las diferencias significativas.

	Minimizar pérdidas por obsolescencia de los inventarios		
Cambio de precios	Pérdidas ocasionadas por el proceso de cambio de precios	Un día al mes, realizar un control aleatorio de 3 códigos informados en la planilla (pasando el producto por el scanner de la caja) a fin de comprobar la correcta corrección.	Si, el control lo efectúa en forma aleatoria la analista cuando realiza las visitas a las sucursales.
Control de asistencia	Pérdida por ausentismos injustificados no descontados.	Controlar el libro de Acta de Asistencia y dejar constancia.	Si, hay una jefa de RRHH que se comunica todos los días con cada sucursal y efectúa visitas semanales a las mismas.
Recibo de sueldos	No cumplir con un requerimiento legales, el team debe hacer firmar los recibos.	Control aleatorio del 5% de los legajos.	Si, hay una jefa de RRHH que controla que todos los días sean firmados en las visitas a las sucursales.
Sanción disciplinaria	No cumplir con un requerimiento legal. Posibilidad de aplicar sanciones improcedentes a los Colaboradores. Se debe respetar los pasos legales	Control aleatorio del 5% de los legajos.	Si, las sanciones disciplinarias solo son manejadas por la jefa RRHH o jefe proximidad, no se delega en lo team líder
Facturación	Manipulación de los procesos, muy sensible al robo, cajera y tesorera son la misma persona.	Todavía no se establecieron controles	No
Tesorería	Manipulación de los procesos, muy sensible al robo, cajera y tesorera son la misma persona.	Todavía no se establecieron controles	No

Fuente: Datos provistos por control interno de Libertad S.A.



**Cuadro: Nueva Propuesta Matriz de Controles y Riesgos del Formato Proximidad (Anexo D)**

Matriz de Controles y Riesgos formato Proximidad								
PROCESO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL	CONTROLES A REALIZAR	ALCANCE	PERIODICIDAD	REPORTAR A...	DOCUMENTACIÓN/ EVIDENCIA DEL CONTROL	OBSERVACIONES
<b>GESTIÓN CLIENTES</b> Atender reclamos y sugerencias de clientes	Perder clientes por no atender y dar respuestas pertinentes y oportunas a los reclamos y/o sugerencias de ellos.	Revisar los registros de quejas y sugerencias de clientes, y asegurar que existan constancias de que las mismas fueron atendidas/respondidas en su totalidad y en tiempo oportuno Instar las atenciones y/o respuestas pendientes. Dejar constancia de la intervención (firma, tildes/comentarios). Interactuar con el Coordinador de Atención al Cliente de Casa Central.	El JEFE Proximidad deberá; I, Cruzar el libro de quejas con los comentarios/quejas ingresados a la plataforma, con el fin de verificar que cada número de ticket esté efectivamente cargado. II. Verificar que cada ingreso de comentarios/quejas tenga su respectiva respuesta, que esta sea razonable y oportuna. III. Detectadas irregularidades de carga, deberá informar vía e-mail al Team Leader, y controlar su corrección posterior. Si estas fueran por falta de respuesta deberá enviarse e-mail al responsable.	100% de los comentarios/quejas recibidas.	SEMANTAL	Se reportará por e-mail a: I. Team Leader: en caso de presentarse irregularidades de carga o falta de respuesta.	Se documentará por medio de: I. La firma, tildes, comentarios del Jefe proximidad en el libro de quejas. II, Copia impresa y firmada por el Jefe del e-mail por el cual informa las omisiones detectadas al Team Leader.	Se implementa la carga en la plataforma porque solo quedaba registro en el libro y el mismo era visado (leído) cada 15 días por la analista de administración.

<b>GESTION DE FLUJO DE MERCADERIA</b>	<b>Administrar material de embalajes retornables/insunos</b>	<p>Pérdidas por mala gestión de los envases logísticos retornables (botellas, cajones, pallets, Argenpool). Afianzar la correcta registraci3n contable de los movimientos y stock de envases logísticos, para otorgar confiabilidad a la informaci3n resultante (contable y de gesti3n).</p>	<p>Controlar la aplicaci3n de los procedimientos vigentes en materia de ingresos/egresos/almacenamiento de envases logísticos. Controlar los inventarios y la estiba de envases retornables. Verificar que se realice la conciliaci3n del stock físico con el registral y con el del proveedor. Controlar la documentaci3n de respaldo de los movimientos y la razonabilidad de los ajustes practicados, tanto en la cantidad como en el tipo de ajustes realizados. Solicitar explicaciones/ampliaciones, en caso de corresponder. Tomar acciones correctivas, en su caso.</p>	<p>El JEFE deber3:</p> <p>I. Realizar un control visual en cada visita, en las recepciones, sobre la estiba, el estado de conservaci3n y la zona donde se almacenan los envases y cajones hasta su retiro.</p> <p>II. Controlar las cargas ingresadas al sistema (comprobantes de ingreso/devoluciones/transferencias, contra facturas y remitos y las correspondientes cargas en el sistema) para detectar errores en cantidades o cruces de c3digos y, en caso que hubiese alg3n error en la carga, solicitar al Team Leader que realice la correcci3n correspondiente en tiempo y forma; verificar luego la razonabilidad del ajuste y entregarlo al Auditor, para subsanar el inconveniente antes del cierre de mes o antes del inventario.</p> <p>III. Controlar los reportes de inventarios mensuales en cuanto a:</p> <p>1. Diferencias positivas y negativas; realizando un an3lisis de los movimientos (saldo inicial, ingresos, devoluciones, transferencias, ajustes, saldo final) de cada c3digo con diferencias (a mes cerrado).</p> <p>IV. Verificar que el saldo (cantidad) que arroja las cuentas coincida con el stock físico inventariado, en caso contrario realizar los ajustes necesarios.</p>	<p>100% del legajo de inventario.</p> <p>100% de los c3digos con diferencias.</p>	<b>MENSUAL</b>	<p>Se reportar3 al Gerente de Proximidad.</p>	<p>Se documentar3 por medio de la firma del Jefe Proximidad en el legajo del inventario del mes.</p>	<p>Se realizar3 un equipo de auditores para efectuar los ajustes de las operaciones, compuesto por un miembro de cada sucursal. Cada auditor no podr3 efectuar ajustes de su propia sucursal, deber3n rotar en forma trimestral su funci3n en cada boca.</p>
---------------------------------------	--	--	---	---	---	----------------	---	--	--

			<p>Revisar los legajos de facturación interna (razonabilidad, firmas de autorización, control de integridad y correlatividad). Corregir los problemas detectados, en su caso. Dejar evidencias del control realizado (tildes y/o comentarios).</p>	<p>Al cierre de cada mes, el Jefe Proximidad deberá controlar: I. Que no se hayan realizado facturaciones internas sin la firma autorizante correspondientes en el formulario. En el caso de existir irregularidades, se enviará un e-mail con el detalle de los errores encontrados al Team Leader para su corrección inmediata. Además, el auditor imprimirá el reporte mensual, con el cual controlará que no existan inconsistencias entre lo facturado y lo asentado en los remitos antes de que finalice el mes, para poder corregir errores.</p>	<p>100% de los legajos de facturación interna del mes.</p>	<p>MENSUAL</p>	<p>Se reportará por e-mail al Gerente Proximidad si existiera inconsistencia.</p>	<p>Se documentará por medio de la firma del jefe en la impresión del reporte de las facturaciones internas del mes, abrochado con los formularios correspondientes.</p>	<p>El formulario de pedido interno de mercadería se debe emitir por sistemas y el mismo debe arrojar números correlativos en cada emisión.</p>
--	--	--	--	---	--	----------------	---	---	--

	<b>Administrar devoluciones</b>	Pérdidas por egresos improcedentes, incumplimiento de disposiciones fiscales en materia de remitos en general y de remitos por devoluciones en particular.	Controlar la integridad y la correlatividad numérica y cronológica de los remitos y la pertinencia de los legajos de devoluciones, para evitar riesgos fiscales y distorsiones contables.	<p>Con el fin de garantizar la correlatividad y razonabilidad de los remitos, el Jefe Proximidad deberá:</p> <p>I. Emitir o solicitar al auditor el listado de remitos.</p> <p>II. Controlar la correlatividad/integridad de los remitos físicos y los remitos informados por el sistema.</p> <p>III. Controlar la correspondencia de los remitos de egresos, transferencias y devoluciones por recepción con los legajos archivados en la Recepción.</p>	20% de los legajos de devolución.	MENSUAL	<p>Se reportará por e-mail a:</p> <p>I. Team Leader: solicitando explicaciones y/o soluciones a las irregularidades encontradas (por ejemplo, que falte un remito y se requiera su reimpresión para agregarlo al archivo, o que se detecte un remito no coherente y se requiera su corrección o anulación y reemplazo).</p> <p>Deberá guardarse copia impresa de los emails en el legajo archivado en Recepción.</p>	Se documentará por medio de la firma del Jefe proximidad en el listado de remitos, el cual deberá adjuntarse al legajo de devolución.	
--	---------------------------------	--	---	---	-----------------------------------	---------	--	---	--



	Almacén Mercadería	Daño a la integridad física de las personas y de los bienes.	Revisar las zonas de recepción y depósito, estibas de mercadería y depósito en altura, cámaras, estado general de orden y limpieza del playón, estibas de envases y cajones, etc. Hacer corregir las deficiencias detectadas.	<p>1. El Jefe Proximidad deberá:</p> <p>I. Recorrer y controlar visualmente el estado general del depósito, recepción y cámara.</p> <p>II. Focalizando en los avisos de riesgos abiertos, controlar de la carpeta de H&amp;S:</p> <p>i. Que contenga una grilla de todos los meses del año donde consten las observaciones de cada mes.</p> <p>ii. Si existe una observación en el mes en curso, verificar el aviso de riesgo abierto y visualizar la firma del Gerente responsable de la solución en constancia de la toma de conocimiento.</p> <p>iii. Si el aviso de riesgo está solucionado, constatar que este tenga la firma del Técnico de H&amp;S en constancia de que está de acuerdo con la solución dada al caso.</p> <p>III. Informar al Gerente de Operaciones de situaciones que sean consideradas complicadas o inseguras para las personas, con el fin de proporcionar una solución.</p> <p>2. Se realizarán mensualmente reuniones, donde participarán: Técnico de H&amp;S, Gerente de Proximidad, Jefe de RRHH y Jefe de Proximidad, con el fin de controlar los avisos de riesgos abiertos y los no solucionados. Todo lo definido en la reunión deberá quedar plasmado en el libro de actas con la firma de los intervinientes.</p>	<p>I. 100% de depósitos, cámaras y recepciones.</p> <p>II. 100% de la grilla dándole prioridad a los avisos de riesgo abiertos.</p>	<p>I. QUINCENAL (control visual)</p> <p>II. MENSUAL (control de los avisos de riesgos)</p>	<p>Se reportará por e-mail al Gerente de operaciones las situaciones que sean consideradas complicadas o inseguras para las personas.</p> <p>En el libro de actas quedará asentado lo evaluado en cada reunión, donde se detallarán los avisos abiertos y pendientes de solución, los planes de acción o los que requieren autorización de Dirección Técnica.</p>	<p>Se documentará por medio de:</p> <p>I. La firma del Jefe Proximidad en la carpeta del Técnico de Higiene &amp; Seguridad, en los avisos de riesgo y en la grilla anual.</p> <p>II. Suscripción del libro de actas que se completa en cada reunión mensual.</p>	
--	--------------------	--	---	---	---	--	---	---	--

	<b>Recibir mercadería</b>	Pérdidas y/o sanciones por incumplimiento de obligaciones legales o reglamentarias vigentes, en materia de transporte y recepción de mercaderías.	Controlar la documentación de respaldo de los movimientos de ingreso y egreso de camiones y mercadería (carta de porte, remito). Controlar habilitaciones (transportes de sustancias alimenticias).	<p>El Jefe Proximidad deberá:</p> <p>I. Presenciar (sin previo aviso) la recepción de camiones, con el objetivo de verificar el cumplimiento del procedimiento, controlar la documentación pertinente (remitos, carta de porte, seguros del camión y transportista, habilitaciones), el Jefe deberá dejar constancia con su firma en el ingreso correspondiente.</p> <p>I</p> <p>II. Ante la llegada del transporte, verificar que el número de precinto que figura en la carta porte coincida con el que se encuentra en el transporte.</p> <p>III. A la salida del transporte, verificar que el transportista coloque el precinto que indica la carta porte y firmar la misma como constancia de este acto (solo en los casos de entrega de envases logísticos, devolución centralizada y mercadería en tránsito).</p>	<p>I. 1 visita al mes.</p> <p>II. 100% de los formularios.</p>	MENSUAL	Se reportará por e-mail a: I. Al Team Leader: solicitando explicaciones y/o soluciones a las irregularidades encontradas.	Se documentará por medio de: I. La firma del Jefe en el ingreso presenciado (Libro de Ingresos y Egresos de Camiones). II. La firma del Jefe y la anotación de las irregularidades encontradas en el Libro de Ingresos y Egresos de Camiones.	El registro de camiones debe ser un formulario pre-numerado o emitido por sistemas con numeración correlativa, hoy se encuentra una planilla en formato de excel.
--	---------------------------	---	--	--	--	---------	--	---	---

		Incremento en la merma al no detectar Diferencias de Ingresos de mercadería. Que se envíen cantidades distintas a las solicitadas, distorsionando el stock propio y de otras sucursales. Que las transferencias no estén debidamente autorizadas.	Analizar y solucionar rápidamente las diferencias de ingreso informadas por Cuentas a Pagar.	El Jefe Proximidad deberá: I. Recibir de Cuentas a Pagar los errores de ingresos detectados.II. Registrar en la planilla "Planilla Matriz: Diferencias de Ingresos" y enviárselo al Team Leader para que realice la corrección. III. Recibir del Team Leader y firmar los errores de ingresos entregados al Auditor para que este último realice el ajuste. IV. Controlar en GOLD el ajuste realizado y completar la planilla "Planilla Matriz: Diferencias de Ingresos" en concepto de seguimiento de la solución al error de ingreso.V. Comprobar, al final de cada mes, que todos los errores de ingresos hayan sido solucionados, ajustados y que los legajos hayan sido enviados a Cuentas a Pagar.VI. Incorporar en la "Planilla Matriz: Diferencias de Ingresos" alertas respecto de pendientes del mes anterior.	100% de los errores de ingresos.	MENSUAL	Se reportará por e-mail al Gerente de Operaciones en caso de que los pedidos de ajuste no hayan sido solicitados o procesados, según corresponda.	Se documentará por medio de la planilla de control "Planilla Matriz: Diferencias de Ingresos", la cual se archivará en la carpeta de la matriz de riesgo.	Estandarizar un formato de planilla para todas las sucursales
--	--	---	--	--	----------------------------------	---------	---	---	---



	Administrar transferencias		<p>Controlar la antigüedad de la mercadería en tránsito (listado) y solucionarlas (No deben existir transferencias pendientes, con destino a la sucursal, con más de 30 días de antigüedad).</p>	<p>El Jefe Proximidad deberá:  1. Emitir o solicitar el listado de transferencias pendientes al Abastecedor de MINI .  2. Requerir a los Gerentes administrativos de las sucursales destino que validen las transferencias pendientes.  3. En el caso de ser la sucursal destino y la transferencia no se encuentra validada, deberá corroborar con el Team Leader el motivo por el cual no está validada:  a. Si todo estuviera correcto y la falta de validación sólo respondiera a un error u omisión, emitir la validación correspondiente.  b. Caso contrario, es decir no corresponde validarla, validar igualmente la transferencia y realizar un ajuste con transferencia a la sucursal de origen sin envío de físico.  4. Las transferencias son autorizadas y solicitadas por el Abastecedor de MINI.</p>	<p>100% de las transferencias pendientes.</p>	MENSUAL	<p>Se reportará por e-mail a:  I. Gerente Administrativos de otras sucursales: solicitando la validación de las transferencias pendientes.  II. Directores de las Sucursales: si no se validaran las transferencias.</p>	<p>Se documentará por medio de la firma del Jefe en el reporte de transferencias pendientes.</p>
--	----------------------------	--	--	---	---	---------	--	--

			<p>Al detectar una diferencia de transferencia, el Team Leader deberá enviar un e-mail al Centro de Distribución con copia al Jefe Proximidad. A partir de allí el Jefe deberá:</p> <p>I. Completar la planilla "Planilla Matriz: Diferencias de Transferencias" con la información recibida y aguardar la respuesta del Centro de Distribución:</p> <p>a. Si el Centro de Distribución reconoce la diferencia, enviará un e-mail indicando la solución:</p> <p>i. Envío de mercadería con remito (en este caso no se debe realizar ningún ajuste en el sistema).</p> <p>ii. Transferencia OUT (transferencia en negativo que compensa el faltante de mercadería): El Jefe deberá recibir del Team Leader copia del e-mail del Centro de Distribución informando la realización de la transferencia OUT y controlar su existencia en GOLD.</p> <p>b. Si el Centro de Distribución no reconoce la diferencia, el Team Leader deberá realizar el pedido de ajuste por diferencia y presentarlo al auditor de la sucursal para que registre el ajuste por faltante de expedición. El Jefe deberá verificar el ajuste en la planilla "Merma por Tipo" mensual, provista por el personal de Auditoría.</p> <p>II. Completar la planilla "Planilla Matriz: Diferencias de Transferencias" con las soluciones y los datos que avalen su reconocimiento según corresponda.</p>	100% de las diferencias.	CADA VEZ	Se reportará por e-mail al Gerente de Operaciones en el caso que no existiera reconocimiento de las transferencias por parte del Centro de Distribución.	Se documentará por medio de la planilla de control "Diferencias de Transferencias" firmada por el Jefe Proximidad, la cual se archivará en la carpeta de la matriz de riesgo.	Estandarizar un formato de planilla para todas las sucursales
--	--	--	--	--------------------------	----------	--	---	---

	<b>Gestionar la calidad</b>	Incremento de reclamos de clientes por productos defectuosos.	Revisar la calidad de los productos y packaging defectuosos. Informar deficiencias a la Área Comercial y controlar su solución.	Si los repositorios internos, en el momento de la reposición, identifican productos con packaging incorrectos o defectuosos, deben separar la mercadería e informar al Team Leader. Estos deben informar la situación mediante email al Departamento de Calidad de Administración Central, para que realice el reclamo a los proveedores, con copia al Jefe Proximidad. Por lo que el Jefe deberá: I. Recibir el e-mail anteriormente citado y realizar un seguimiento de las soluciones del problema. Debe quedar archivado en la Carpeta de Matriz de Riesgos, como constancia de que constituye un pendiente a espera de la solución. II. Una vez al mes, revisar los e-mails y reiterar el pedido de solución de los pendientes al Departamento de Calidad, hasta que la solución sea definitiva.	100% de los reclamos.	CADA VEZ	Se reportará por e-mail al Gerente Proximidad en caso de no existir solución dentro de los dos meses de generado el reclamo.	Se documentará por medio del e-mail impreso del reclamo original realizado al Departamento de Calidad, el cual se archivará en la carpeta de la matriz de riesgos.
<b>GESTIÓN DE SOPORTE</b>	<b>Administrar el flujo de dinero</b>	Permitir accesos a los sistemas de línea de cajas y de fidelización por parte de personal no autorizado.	Controlar la asignación de claves y niveles de los usuarios en línea de cajas y fidelización, asegurando la pertinencia de la misma. Dejar evidencia del control realizado (tildes/comentarios) en papeles de trabajo (matriz de permisos por usuario, emitida por el Área de Sistemas).	El Jefe Proximidad deberá realizar un análisis comparativo entre el reporte emitido por Sistemas (sistema Lars y de Fidelización) y la base de datos de RRHH, con el fin de determinar que los colaboradores con alta en el sistema no se los haya dado de baja en la base de RRHH. En caso de ser necesario, se deberá solicitar a Sistemas la baja o modificación pertinente.	100% del personal contenido en las planillas.	TRIMESTRAL	Se reportará por e-mail a Sistemas de Administración Central cuando existan modificaciones/bajas por realizar.	Se documentará por medio de: I. El análisis del reporte emitido por Sistemas y la base de datos de RRHH. II. Los e-mails que reporten incidentes (bajas/altas/modificaciones).



		<p>No detectar faltantes y sobrantes de Tesorería no declarados y no garantizar la fiabilidad de la información contable respectiva.</p>	<p>Revisar la información resumen de faltantes y sobrantes de caja del mes. Profundizar y ampliar el control ante la detección de diferencias significativas y/o repetitivas, identificar sus causas y corregirlas adoptando o promoviendo las medidas pertinentes.</p>	<p>El Analista de Facturación debe: 1. Controlar el Resumen Mensual de Faltantes y Sobrantes de Cajeros (reporte donde se visualizan las diferencias de caja por usuario-cajero) del sistema de Tesorería. 2. Verificar el saldo de cuentas de diferencias de caja en SAP: emitir el reporte desde Listados Generales / Operativos / Detalle por Usuario Faltantes y Sobrantes y controlar para identificar situaciones que no fueran normales, determinar causas y corregir posibles problemas. Se debe revisar: i. El detalle de las columnas de sobrantes y reversos de sobrantes (la suma de ambas se contabiliza en la cuenta de sobrantes). ii. La columna de faltantes y recupero de faltantes (la suma de ambas se contabiliza en la cuenta de faltantes). iii. Que los faltantes y sobrantes registrados por usuario no presenten valores representativos sin justificación. iv. Que los recuperos de faltantes estén debidamente autorizados y justificados. v. Que los valores de sobrantes no sean representativos, ya que pueden evidenciar problemas. 3. Emitir el Reporte por Usuario del sistema de Tesorería coincidente con el período del corte de la liquidación de sueldos (21 al 20 de cada mes) a fin de compararlo con el detalle de faltantes a descontar y premios de cajeros/tesoreros. El total de la suma de las columnas faltante y recupero de faltantes debe ser menor a \$200 para que un faltante no sea descontado, según procedimiento vigente</p>	<p>100% de los registros de diferencias de caja.</p>	<p>MENSUAL</p>	<p>Se reportará por e-mail a: I. Al Jefe y Gerente Proximidad: el resultado de los controles realizados. II. Al área correspondiente, cualquier anomalía (Servicios Administrativos, Servicios Financieros, etc.).</p>	<p>Se documentará por medio del del reporte de tesorería y de SAP.</p>	
--	--	--	---	--	--	----------------	--	--	--

				(adicionalmente se debe verificar que todo faltante a descontar que se haya informado a RRHH tenga realizada la correspondiente solicitud de sanción al cajero). 5. Conservar como respaldo del control los archivos Excel y/o PDF emitidos desde el sistema de Tesorería, detalle Excel de faltantes a descontar informado a RRHH y reporte de saldo contable en Excel emitido de SAP.					
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

	<b>Gestión administrativa y gestión jurídica</b>	<p>Extravío de la documentación que respalda las operaciones realizadas en la sucursal.</p>	<p>Controlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualmente, el estado del archivo de la sucursal (uso de cajas normalizadas únicamente, orden, limpieza, estiba y buen estado de las cajas).</li> <li>- El contenido de las cajas (tipo documental, antigüedad, rotulación y planilla de contenido).</li> <li>- El stock y los pedidos de cajas vacías (inventario).</li> <li>- El cumplimiento del procedimiento, en cuanto al envío de cajas llenas al prestador externo del servicio de guarda y custodia.</li> </ul> <p>Interactuar con el Responsable de Archivo de Casa Central.</p>	<p>I. El Jefe Proximidad deberá controlar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El estado de conservación de la documentación de respaldo contenida en cada una de las cajas Box.</li> </ol> <p>Las cajas no deben estar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Rotas.</li> <li>ii. Abiertas.</li> <li>iii. Aplastadas.</li> </ol> <p>De no estar en óptimas condiciones, solicitar su reemplazo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. La documentación que posee cada caja, la cual debe coincidir con la detallada en la planilla y a su vez la planilla debe corresponder con la rotulación.</li> <li>3. El orden del archivo; cada caja debe estar acomodada en pallets por año y por día, con su respectiva rotulación.</li> </ol> <p>II. Anualmente, el Jefe deberá organizar, realizar y registrar la entrega al prestador externo del servicio de archivo, de cajas que hayan cumplido el plazo de mantenimiento en la sucursal (de acuerdo con el procedimiento vigente).</p> <p><b>INFORMACIÓN PARA TENER EN CUENTA AL COMPLETAR LA PLANILLA DE CONTENIDO Y RÓTULOS DE LAS CAJAS:</b></p> <p>Deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nro. de caja BOX.</li> <li>• Sucursal generadora.</li> <li>• Naturaleza del contenido (normalmente rollos testigos y/o vouchers, ya que no debería ir otro tipo de documentación en las mismas cajas).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I.</li> <li>1. 100%</li> <li>2. Tomar una muestra aleatoria del 10% de las cajas en stock. Si encuentra errores, serán analizados y se tomarán medidas.</li> <li>3. 100%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. TRIMESTRAL</li> <li>II. ANUAL</li> </ol>	<p>Se reportará al Líder de Administración de Operaciones, a quién se presentará las planillas de control, donde constará el resultado del control trimestral realizado y/o el detalle y contenido de las cajas enviadas anualmente al prestador externo del servicio de archivo.</p>	<p>Se documentará por medio de las planillas de control, las cuales deberán estar firmadas por el jefe y Gerente Proximidad.</p> <p>En todos los casos, se haya o no enviado cajas al prestador externo del servicio de archivo, se confeccionarán las planillas de control.</p>	
--	--	---	--	--	--	--	---	--	--

				<ul style="list-style-type: none"><li>• Fecha (desde/hasta).</li></ul> <p>En ningún caso BOX requiere que se informe el número de POS, ni el número de los tickets/facturas en la planilla de contenido.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



	<p>Aplicación de multas y sanciones por incumplimiento de leyes y reglamentaciones fiscales</p>	<p>Controlar diariamente y mantener siempre actualizada la agenda de vencimientos - la cual debe estar a disposición del personal implicado - y debe incluir, entre otros, vencimientos de impuestos, servicios, vencimiento de habilitaciones de cámaras, certificados de plagas, talonarios de facturación manuales, etc. Controlar y asegurar la vigencia y/o renovación oportuna de los poderes legales de las autoridades de la sucursal.</p>	<p>El Team Leader A partir del calendario enviado por Servicios Fiscales, se deben listar los próximos vencimientos y fechas de trámites pendientes, y controlar su oportuno cumplimiento: i. Impuestos. ii. Servicios. iii. Habilitaciones de cámaras. iv. Certificados de plagas. v. Contratos con proveedores. vi. Talonarios de facturación manual</p>	<p>100% respecto de: i. Servicios. ii. Habilitaciones. iii. Certificado de plagas. iv. Contratos con proveedores. v. Talonarios de facturación.</p>	<p>DIARIO</p>	<p>El último día hábil del mes, se reportará al Jefe de Proximidad, por e-mail, adjuntando planilla de vencimientos.</p>	<p>Se documentará por medio de: I. Agenda, calendario de vencimientos y obligaciones. II. Caratula de vencimientos y obligaciones. III. E-mail enviado al Jefe Proximidad.</p>	
	<p>Aplicación de multas y sanciones por incumplimiento de leyes y reglamentaciones fiscales</p>	<p>Controlar que diariamente se esté emitiendo la "Z" en TODOS los controladores fiscales existentes en el predio, incluidos los que no se encuentren operando. Verificar que todas las salidas de operación, las solicitudes de servicio técnico y sus intervenciones estén debidamente asentadas en los LUR respectivos, además de los incidentes emitidos por página WEB AFIP. Reportar novedades a Servicios Fiscales. Control de correlatividad de rollos y Z, control de existencia del archivo completo y no extravío de documentación.</p>	<p>El Jefe Proximidad deberá: I. Instrumentar en Facturación las planillas de: 1) Control de Emisión de Z Diaria 2) Correlatividad de Rollos y Z" II. Controlar con la planilla de "Control de Emisión de Z Diaria" la existencia del comprobante de Z fiscal diario de cada controlador fiscal (en uso y desuso) y su correlatividad numérica. En caso de encontrar irregularidades (inexistencia de la Z por problemas técnicos del controlador fiscal), verificar que se haya registrado la no emisión de la Z en el LUR, y solicitado la intervención del servicio técnico. II. Corroborar en el archivo físico que se encuentre la planilla de "Correlatividad de Rollos y Z", verificar la correlatividad de rollos anotados en ella y respecto al día anterior y posterior, la existencia de los comprobantes Z y la firma en la planilla del Team Leader.</p>	<p>100%</p>	<p>MENSUAL</p>	<p>Reportar por email anomalías (faltante de Z y/o rollos, no emisión de Z) a Servicios Fiscales, con copia al Jefe Proximidad.</p>	<p>Se documentará por medio de la firma del Jefe en la planilla de Control de Emisión de Z Diaria y en la planilla de Correlatividad de Rollos y Z correspondientes a los días controlados.</p>	<p>Estandarizar para todas las sucursales 2 formatos de planillas, control de emisión de z diaria y correlatividad de rollos y Z.</p>

			III. Efectuar las denuncias correspondientes en caso de extravío de comprobantes Z.					
Pérdidas y aplicación de sanciones por incorrecta facturación a clientes o falta de respaldo de datos de clientes.	Controlar la pertinencia de la documentación impositiva de clientes "facturas A" (legajos de clientes). Interactuar, coordinar acciones y cumplir directivas de Servicios Fiscales.	El Team leader deberá controlar que el legajo de clientes contenga la documentación detallada en el checklist, antes de ser enviado a Servicios Fiscales. Será responsabilidad del Team Leader que los legajos enviados a Impuestos estén completos.	100% de los legajos de altas de clientes.	SEMANTAL	Se reportará a Servicios Fiscales a través del legajo completo que se le envíe.	Se documentará por medio de la firma del Team Leader en el checklist.	Se deberá implementar un check list con el detalle de la documentación a enviar.	

			<p>I. El Team Leader deberá realizar controles de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Razonabilidad.</li> <li>2. Registración del personal de monitores.</li> <li>3. Causales justificadas.</li> <li>4. Correlatividad numérica y cronológica durante cada día y con el día previo.</li> </ol> <p>II. Además, para el caso de Notas de Crédito por devoluciones, deberá verificar que los productos realmente estén (físicamente) según los causales 1 o 2.</p> <p>III. Deberá informar las anomalías a los operativos involucrados y reclamar su solución lo antes posible.</p>	100% de las Notas de Crédito.	DIARIO	<p>Se reportará a los involucrados y personal de monitores de las anomalías para que las solucionen. Se reportará al Jefe Proximidad y Líder de administración de las anomalías detectadas</p>	<p>Se documentará por medio de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. La firma del Team Leader en el Libro de Actas de registración de notas de créditos.</li> <li>II. Los e-mails de informes de anomalías.</li> </ol>	
			<p>El Team Leader debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Controlar que la Tesorera envíe sin demoras los vouchers solicitados por Servicios Financieros Las solicitudes se realizan con copia al Jefe Proximidad, por lo tanto, este puede verificar que cada solicitud tenga su oportuna respuesta.</li> <li>II. Llevar registro y efectuar seguimiento de la gestión de cobranza de los vouchers solicitados en una planilla especial a tal efecto, que sirve también como respaldo del control.</li> <li>III. Gestionar, en su caso, el recupero de dichas operaciones, contactando a los clientes desde la sucursal.</li> <li>IV. Analizar las causas que llevan a que un cupón no pueda cobrarse y deba gestionarse su recupero o que definitivamente no pueda cobrarse y</li> </ol>	100% de los cupones en gestión de cobranza.	MENSUAL	<p>Se reportará por e-mail a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Jefe Proximidad: el resultado de los controles realizados.</li> <li>II. Al área correspondiente, cualquier anomalía (Servicios Financieros, Servicios Administrativos, etc.).</li> </ol>	<p>Se documentará por medio del archivo Excel con el control realizado.</p>	

			deba imputarse como pérdida, con el fin de tomar las acciones necesarias para corregir y disminuir estas situaciones.					
	Fraudes por facturaciones no realizadas	Controlar las anulaciones de tickets físicos presentados por los cajeros a Tesorera con los reportados por el sistema, para prevenir fraudes por salidas de mercadería no facturada.	El Team Leader debe: I. Realizar un análisis de la planilla "Control de Rendición de Tickets Anulados F842-01" que elabora la Tesorera, para evaluar los motivos que originaron las anulaciones y tomar las acciones correctivas necesarias, en su caso. II. Dejar constancia firmada en dicha planilla del control realizado y sus observaciones. III. Eventualmente, conservar copia de la planilla como respaldo del control realizado.	100% de la planilla F842-01 y de las diferencias registradas en ellas.	MENSUAL	Se reportará por email a la función correspondiente cualquier anomalía (Jefe Proximidad, Gerente, y Líder de Administración, etc.)	Como respaldo del control el Team Leader conservará copia en archivo digital de la planilla del mes, con los registros de las observaciones que realice sobre las diferencias detectadas en cada rendición de cajero.	

			<p>El Analista de facturación debe:</p> <p>I. Cotejar cada registro del "Asiento Diario" incluido en el legajo de la caja contable con el listado o documento de respaldo correspondiente.</p> <p>Los controles básicos deben realizarse sobre:</p> <p>i. Total de venta diaria</p> <p>ii. Donaciones.</p> <p>iii. Tarjetas de crédito.</p> <p>iv. Moneda extranjera.</p> <p>v. Entrega y cancelación de anticipos (planillas de gastos).</p> <p>II. Deberá verificar que el saldo de efectivo se encuentre dentro del límite máximo asegurado, que los saldos de moneda extranjera solo disminuyan por depósitos bancarios y que todos los saldos estén asignados al usuario 0 de Tesorería, a excepción de los fondos flotantes, que deben estar asignados a cada cajero. A partir de este análisis deberá determinar si existen irregularidades, desvíos o situaciones no habituales y gestionar su solución.</p> <p>III. Verificar que el reporte impreso del arqueo contenga en el margen superior la leyenda "CERRADA", lo cual indica que la caja se encuentra cerrada.</p> <p>IV. Controlar visualmente que los fondos flotantes no excedan los \$1200 establecidos por procedimiento.</p> <p>V. Determinar si existen diferencias de caja no habituales en el reporte de faltantes y sobrantes del día y constatar que el total de faltantes y sobrantes coincida con el registro de la caja contable, con el fin de</p>						
		Distorsión de la información contable contenida en la rendición diaria de caja.	Controlar el 100% de las cajas contables (cálculos, balance y correcta imputación contable de las partidas).	100% de las cajas contables.	SEMANTAL	Se reportará por e-mail a: I. Al Jefe Proximidad y Líder de Administración: el resultado de los controles realizados, II. Al área correspondiente, cualquier anomalía (contaduría, finanzas, etc.).	Se documentará por medio de la firma del Analista de facturación en la carátula de la caja contable.		

				verificar que todas las diferencias de caja hayan sido asignadas a un usuario. VI. Firmar la carátula de la caja contable diaria (Reporte de Asiento Diario) como constancia del control realizado.					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Gestión de RRHH	Perdida por ausentismo injustificados no descontados	Verificar el control de ausentismo y sus motivos, identificar las ausencias no justificadas y asegurar el efectivo descuento de los días/horas correspondientes.	El Team Leader deberá: I. Controlar todos los días el libro de actas de asistencia. II. Informar las novedades El jefe Proximidad: Control global operativo y aleatorio exhaustivo	100 % del Libro de actas	DIARIO	Se reportará por e-mail al Jefe Proximidad RRHH de AC la realización del control y, en su caso, las anomalías detectan	Se documentará por medio de: I. Los e-mails enviados a RRHH de AC y al Jefe Proximidad, los cuales se archivarán por un año en una carpeta de Controles de RRHH. II. Evidencias (tildes y comentarios) en libro de actas de asistencia.
	No cumplir con los requerimientos legales en relación a la Administración de personal	El Team Leader debe hacer firmar todos los recibos de sueldos	El Jefe Proximidad deberá: I. Controlar que el Team Leader haya hecho efectiva el registro de firma de cada recibo de sueldo de los empleados y archivado en carpeta. II. Dejar evidencia del control realizado (tildes y comentarios)	100% de los recibos de sueldo	MENSUAL	Se reportará por e-mail al Jefe Proximidad RRHH de AC la realización del control y, en su caso, las anomalías detectadas.	Se documentará por medio de: I. Los e-mails enviados a RRHH de AC y al Gerente Proximidad, los cuales se archivarán por un año en una carpeta de Controles de RRHH. II. Evidencias (tildes y comentarios) en la carpeta de recibos de sueldo.
	No cumplir con los requerimientos legales en relación a la Administración de personal, posibilidad de aplicar sanciones improcedentes a colaboradores	Controlar la efectiva realización de las actividades de capacitación incluidas en los cronogramas y políticas respectivas.	El Jefe Proximidad deberá: I. Asegurar el descargo del colaborador antes de la definición de la sanción. II. Controlar que las notificaciones de sanción sean firmadas por el colaborador antes de su ejecución.	100% de las sanciones	MENSUAL	Se reportará por e-mail al Jefe Proximidad RRHH de AC la realización del control y, en su caso, las anomalías detectadas.	Se documentará por medio de: I. Los e-mails enviados a RRHH de AC y al Gerente Proximidad, los cuales se archivarán por un año en una carpeta de Controles de RRHH. II. Evidencias (tildes y comentarios) en el formulario de sanción.

			<p>Promover la efectiva capacitación y entrenamiento del personal en el uso de elementos y realización de trabajos de riesgo alto, herramientas de corte, manipulación y depósito de materiales inflamables y/o tóxicos, trabajos en zonas calientes, etc., como así también en el manejo apropiado de matafuegos e hidrantes, el conocimiento del circuito de comunicación ascendente en casos de crisis y el roll de incendio.</p>	<p>El Jefe Proximidad deberá:  I. Controlar que el Jefe de Recursos Humanos haya efectuado el 100% del cumplimiento de plan de capacitación (H&amp; S, calidad, inducción en el puesto de trabajo, etc.)  II. Verificar la planilla de asistencia a las capacitaciones por parte de los empleados.  III. Dejar evidencia del control realizado (tildes o comentarios).</p>	100 % de las capacitaciones	TRIMESTRAL	<p>Se reportará por e-mail al Gerente proximidad y a RRHH de AC la realización del control y, en su caso, las anomalías detectadas.</p>	<p>Se documentará por medio de:  I. Los e-mails enviados a RRHH de AC y al Gerente Proximidad, los cuales se archivarán por un año en una carpeta de Controles de RRHH.  II. Evidencias (tildes y comentarios) en los papeles de trabajo y reportes del Jefe de RRHH.</p>	
<b>Gestión de Stock y Prevención y pérdidas</b>	<p>Pérdidas por descuentos por próximo vencimiento imprevistos.</p>	<p>Controlar documentación de descuentos por próximo vencimiento.  Controlar que en la góndola no haya productos con descuento que no corresponden.</p>	<p>El Team Leader deberá:  I. Ingresar a "LOGIN LIBERTAD" (Intranet) y emitir los reportes: "Artículos relevados", "Proveedores que aceptan devolución" y "Artículos a retirar de la venta".  II. Verificar de dichos reportes la existencia o no de los productos relevados en la góndola.  PROCESO:  1. El REPOSITOR relevará los productos próximos a vencer y los informará en la planilla F107-05.  2. El Operativo de próximos vencimientos, consultará la planilla y realizará el conteo de los productos informados y efectuará la carga en la PDA.  3. El AUDITOR emite el informe, carga la promoción, baja de precio e informa al Operativo de próximos vencimientos la rebaja de precios realizada.  4. El Operativo de próximos vencimientos coloca los productos</p>	100% de los artículos relevados en el mes.	MENSUAL	<p>Se reportará por e-mail a:  I. Al Jefe Proximidad de los: resultados del control realizado, adjuntando el reporte de los artículos relevados tildado.</p>	<p>Se documentará por medio del reporte emitido por Intranet tildado, sellado con la palabra "CONTROLADO" y firmado por el team Leader.</p>	<p>Solo se aplica al formato Petit Libertad, los minis envían los productos próximos a vencer a las sucursales de grandes superficies para ser procesados. La baja de precios se efectúa de un día para el otro.</p>	



			en un espacio definido y colará la cartelera identificadora.					
Riesgo de intoxicación alimentaria por productos vencidos.	Asegurar que se revisen las fechas de vencimiento de los productos (góndolas, depósitos, cámaras) y se retiren los productos vencidos y almacenarlos en sus ubicaciones específicas hasta que se defina su destino.	El control de fechas de vencimientos lo realiza diariamente el repositor, además semanalmente visita a cada sucursal el director técnico contratado para tal fin, es quién confecciona sus informes y los envía por mail al Departamento de Calidad de Administración Central, al Jefe Proximidad, al Gerente Proximidad. Por lo que el Jefe Proximidad deberá: I. Revisar semanalmente los informes del director técnico (checklist), y en caso de no existir checklist notificar al Departamento de Calidad de Administración Central. II. Si existen puntos o deficiencias que se repiten, solicitar al Gerente Proximidad medidas apropiadas para solucionarlos.	100% de los checklist enviados por el Director Técnico	SEMANAL	El Departamento de Calidad de Administración Central, al Jefe Proximidad y el Gerente Proximidad son notificados a partir del informe del director técnico.	Se documentará por medio de: I. Checklist enviado por el director técnico o notificación de ausencia de checklist al Departamento de Calidad. II. E-mail enviado al Gerente Proximidad solicitando soluciones a las irregularidades.		

		<p>Que el nivel merma se mantenga fuera de los parámetros definidos por el presupuesto para cada sucursal y que la merma se encuentre incorrectamente registrada.</p>	<p>Revisar la documentación de respaldo de los ajustes por merma diarios (Planilla de Pérdidas por Sectores Operativos y Legajos de Ajustes). Solicitar explicaciones/ampliaciones, en caso de corresponder. Solicitar acciones correctivas, en su caso.</p>	<p>El Jefe Proximidad deberá: I. Analizar el reporte de "merma por tipo" con el fin de identificar errores, desvíos de registración y/o concepto. III. Controlar que el auditor realice las correcciones a los desvíos y errores encontrados. IV. Mensualmente controlar que se haya emitido el reporte de Merma por tipo a mes cerrado, V. Solicitar se identifiquen las causas de la merma y promover al equipo que planteen acciones correctivas y plazo de ejecución. VI. Controlar que los legajos de ajuste cumplan con las formalidades establecidas en el procedimiento.</p>	<p>100% del reporte total de ajustes.</p>	<p>MENSUAL</p>	<p>En caso de existir anomalías, se reportará por e-mail al Gerente Proximidad.</p>	<p>Se documentará por medio del reporte "merma por tipo" visado por el Jefe Proximidad, el cual se archivará en la carpeta de seguimiento.</p>	
--	--	---	--	--	---	----------------	---	--	--

	<b>Administrar seguridad</b>	<p>Descuidar la seguridad de las personas y de los bienes a partir de informes de riesgo de terceros.</p>	<p>Analizar las recomendaciones de los informes de H&amp;S, de las auditorías de ART e inspecciones de los organismos de contralor, identificar puntos críticos y promover correcciones inmediatas cuando sea posible, ayudando a gestionar la obtención de los recursos necesarios para ello, en su caso, desarrollando, documentando e implementando planes de acción, con plazos y responsables definidos. Mantener control de los avisos de riesgos pendientes de corrección hasta que sean solucionados. Reportar las deficiencias no solucionadas en tiempo prudencial.</p>	<p>El Jefe Proximidad deberá: I. Recibir por parte del Técnico de H&amp;S, del 1 al 10 de cada mes, el checklist con el informe de puntos críticos y avisos de riesgos de la sucursal. II. Reunirse una vez al mes para evaluar los puntos críticos y de alto riesgo, y elaborar planes de acción a fin de tomar medidas correctivas a los desvíos con: i. Gerente proximidad. ii. Jefe proximidad. iii. Técnico en H&amp;S. iv. Jefe de RRHH Proximidad. III. Realizar seguimiento del avance de los planes de acción informados en la reunión de forma mensual.</p>	<p>I y II. 100% de los puntos informados como críticos y de alto riesgo. III. 100% de los planes de acción comprometidos.</p>	<p>MENSUAL</p>	<p>Se reportará por e-mail los resultados del control realizado y los avances logrados en los planes de acción a: I. Gerente Proximidad. II. Responsables de Administración de Personal y Relaciones Laborales de Administración Central. En caso de que no hubiera variación en lo informado de un mes a otro, deberá enviarse el resultado del control realizado con la aclaración en el email "SIN NOVEDAD RESPECTO AL MES ANTERIOR".</p>	<p>Se documentará por medio de: I. Acta de reunión mensual con los planes de acción adjuntos.</p>	
--	------------------------------	---	---	---	---	----------------	--	---	--

	<b>Gestionar la calidad y trazabilidad de la mercadería</b>	Que exista la posibilidad de distorsión de la información, por ajustes por transformación.	Revisar la documentación de respaldo, planillas de los ajustes por transformación (fiambres). Solicitar explicaciones/ampliaciones, en caso de corresponder. Tomar acciones correctivas, en su caso.	<p>El Jefe Proximidad deberá:</p> <p>I. Controlar:</p> <p>i. Correspondencia entre los ajustes negativos y positivos que figuran en la planilla de transformación (Formulario 0170-01).</p> <p>ii. Existencia de la firma del Team Leader autorizando la transformación.</p> <p>iii. Que las transformaciones sean las que estén vigentes al momento de su realización. Tener en cuenta que esto es variable, hoy sólo se hace con fiambres, pero en el futuro podría hacerse con otros productos.</p> <p>II. Al finalizar el mes, verificar en GOLD (en los ítems "Seguimiento de stock"), la visualización de los ajustes por transformación realizados y cruzar dicha información con las planillas de transformación (Formulario 0170-01).</p> <p>III. En caso de existir una planilla de transformación (Formulario 0170-01) sin la firma del Team Leader y que esta esté descargada al sistema, deberá solicitar al Auditor las explicaciones del caso. Como así también si detectara alguna otra irregularidad.</p>	100% de los ajustes por transformación.	MENSUAL	Se reportará por e-mail al Gerente Proximidad de las irregularidades detectadas.	Se documentará por medio de una planilla creada para tal fin, que luego del control realizado, el Jefe Proximidad deberá firmar y archivar	Solo se aplica al formato Petit Libertad.
--	---	--	--	--	---	---------	--	--	---

	<b>Recibir mercadería/insumos</b>	Existencia de duda de la calidad y buenas condiciones de los productos recibidos.	Verificar que se controle la temperatura de los ingresos de productos frescos y que quede registrado en los respectivos comprobantes de ingreso. Informar deficiencias al Área Comercial	El Jefe Proximidad deberá: I. Controlar la existencia de los formularios F155-01 y registrar las observaciones correspondientes en la "Planilla de Condiciones Bromatológicas". II. Imprimir, firmar y adjuntar la planilla "Control de Condiciones Bromatológicas" a la carpeta de la matriz de riesgos. III. Firmar la hoja de "Movimientos Diarios-Ingresos de Mercadería" con la leyenda "control de ingresos con control bromatológico", la cual quedará en el legajo de los comprobantes de ingreso.	Un ingreso semanal completo	SEMANAL	Se reportará las deficiencias encontradas por e-mail a: I. Team Leader (es quien recepción la mercadería) para reforzar el cumplimiento del procedimiento vigente. II. Gerente Proximidad para que tome conocimiento del control realizado y sus resultados.	Se documentará por medio de la planilla "Control de Condiciones Bromatológicas", la cual se archivará en la carpeta de la matriz de riesgo.	Los formularios se emiten por una plataforma Web y tienen numeración correlativa.
<b>GESTION VENTAS</b>	<b>Marcar productos en góndola</b>	Pérdidas ocasionadas por el proceso de cambio de precios.	Revisar la cantidad e importe de las diferencias de precio. Monitorear la efectividad del proceso de cambio de precios. Identificar oportunidades de mejoras. Tomar acciones correctivas.	El Jefe Proximidad deberá: I. Recibir al cierre del día vía e-mail la planilla de seguimiento y control de diferencias de precios. Este documento debe ser enviado por el operativo de cierre de la sucursal para ponerlo en conocimiento y llevar a cabo las medidas correctivas el día siguiente antes de la apertura al público (9:00 a.m.) II. El Team Leader en el transcurso del día, deberá realizar un control aleatorio de los códigos informados en la planilla (pasando el producto por el scanner de línea de cajas), a fin de comprobar su oportuna corrección. III. Dejar evidencia del control realizado (tildes/comentarios).	100% de los códigos informados en la planilla de seguimiento de diferencias de precios.	DIARIO	Se reportará por e-mail al Jefe de Proximidad con copia al Gerente de la Sucursal, el resultado del control realizado y las diferencias de precios encontradas en el día anterior.	Se documentará por medio de: I. E-mails enviados al Jefe Proximidad II. Planilla de seguimiento y control de diferencias de precios, con las evidencias de control.	

Fuente: Elaboración Propia

